



LAUREA

Työhyvinvointi: Motivaation ja palkitsemisen merkitys Järvenpään vanhus- ja vammaistyössä

• • • • •

Kangas, Veera

Kohonen, Suvi

Koivukangas, Sanna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Porvoo

Työhyvinvointi: Motivaation ja palkitsemisen merkitys Järvenpään vanhus- ja vammaistyössä

Veera Kangas
Suvi Kohonen
Sanna Koivukangas
STP07SN/SHB07SN
Terveystyö
Sairaanhoitotyö
Opinnäytetyö

Veera Kangas, Suvi Kohonen, Sanna Koivukangas

Työhyvinvointi: Motivaation ja palkitsemisen merkitys Järvenpään vanhus- ja vammaistyössä

Vuosi 2010

Sivumäärä 63

Työhyvinvointi on hyvin ajankohtainen aihe koko Suomessa. Epävarmuus töiden jatkumisesta ja mahdollisista lomautuksista sekä niistä johtuvat taloudelliset ongelmat vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja yleiseen hyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kyselylomakkeen avulla kerätä tietoa motivaation ja palkitsemisen merkityksestä työhyvinvointiin Järvenpään kaupungin vanhus- ja vammaistyössä sekä lisäksi kartoittaa palkitsemiseen ja motivointiin liittyviä kehittämiskohteita.

Motivoinnilla ja motivaatiolla on oleellinen merkitys työelämässä. Jos motivaatio on alhainen, ei työnteko innosta eikä ole mielekästä. Työmotivaatioon vaikuttavat muun muassa työympäristö, työtoverit sekä työntekijän oma persoonallisuus. Ihmisiä motivoivat eri asiat, kuten palkankorotus, muiden arvostus tai työyhteisön yhteishenki. Työn tulee olla mielenkiintoista ja tarpeeksi vaihtelevaa, että työntekijä jaksaa pysyä motivoituneena omiin työtehtäviinsä.

Palkitseminen ja kannustaminen liittyvät läheisesti motivaatioon ja motivoitumiseen. Erilaisilla palkitsemiskeinoilla voidaan parantaa työntekijöiden työmotivaatiota ja kannustaa omassa työssä jaksamista. Palkitseminen voi olla aineellista, kuten palkankorotus, tai aineetonta, kuten kiitos tehdystä työstä ja muilta työtovereilta saatu arvostus omaa työpanosta kohtaan.

Opinnäytetyö toteutettiin Internet-kyselynä, johon vastasi 56 Järvenpään kaupungin vanhus- ja vammaistyössä työskentelevää henkilöä 3.2.-5.3.2010 välisenä aikana. Vastausprosentiksi muodostui 43%. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että työntekijät kokevat työhyvinvointinsa melko hyväksi, mutta motivointia ja palkitsevia tekijöitä kaivataan lisää. Mieleisenä palkitsevana tekijänä vastauksista nousi esille taloudellinen palkitseminen, kuten lisäpalkka tai bonukset.

Tuloksista kävi ilmi, että Järvenpään kaupungin vanhus- ja vammaistyöntekijöiden työmotivaatio on melko korkea. Vastaajista valtaosa on motivoituneita työhönsä ja arvostaa työtään. Motivointi työyhteisössä koetaan erittäin tärkeäksi, mutta sen toteutumisen käytännössä ei koeta olevan riittävää. Myös palkitseminen työyhteisössä koetaan tärkeäksi, mutta valtaosa vastaajista kokee, ettei sitä tapahdu tarpeeksi usein tai riittävän monipuolisilla keinoilla. Työpaikan ja työyhteisön hyvä ilmapiiri nousi vahvasti esille työhön motivoivana tekijänä. Selkeiksi kehittämiskohteiksi nousivat motivoinnin ja motivointikeinojen lisääminen sekä palkitsemiskeinojen tasapuolistaminen ja oikeudenmukaistaminen.

Opinnäytetyön tulokset luovutetaan Järvenpään kaupungin vanhus- ja vammaistyön johdolle, jotta he voivat käyttää niitä työhyvinvoinnin ja erilaisten motivoimis- ja palkitsemiskeinojen kehittämisessä.

Asiasanat työhyvinvointi, motivaatio, palkitseminen

Veera Kangas, Suvi Kohonen, Sanna Koivukangas

Work related well-being: The significance of motivation and rewarding of staff in the elderly and disabled care of the town of Järvenpää

Year 2010

Pages

63

Work related well-being is a very current topic in different parts of Finland. There are various factors that affect work motivation and general well-being, for example, uncertainty about continuation of work and threat of furloughs. The aim of this thesis was to gather information by a questionnaire about the significance of motivation and rewarding of staff in the elderly and disabled care of the town of Järvenpää. Furthermore, ways to improve motivation and rewarding methods were also looked into.

Motivation has great significance for work satisfaction. Working is not inspiring or meaningful if motivation is low. Things that influence to work related well-being are, for example, working environment, co-workers and employee's own personality. Different things motivate different people, such as, pay rise, respect from co-workers, and team spirit. Working should be interesting and variable so that the employee stays motivated.

Rewarding and encouragement are closely related to motivation. Different rewarding methods can improve work related well-being, and encourage to continue working. Rewarding can be material, e.g. monetary incentives, or immaterial, e.g. thanking and respect from co-workers.

The questionnaire was carried out as an Internet survey. 56 employees from the elderly and disabled care of the town of Järvenpää answered between 3rd February and 5th March 2010. The response rate was 43 per cent. Survey results revealed that employees rate their work related well-being fairly good, but they wished for more motivation and rewarding. Financial rewarding, such as pay rise or bonuses, was considered the most effective way to reward.

The results, furthermore, revealed that the employees are generally highly motivated. The majority of those who answered the questionnaire, is motivated and appreciates their own work. Motivation at workplace was considered very important, but they feel it is not emphasized enough. Rewarding at workplace is also important, but the majority of those who answered the questionnaire feel that it is not done as often as it should or with versatile ways. Good atmosphere at workplace and between co-workers emerged as a highly motivating factor. Motivation, increasing ways to motivate, and making the rewarding fairer amongst employees were the main aspects for development.

This thesis will be handed over to the management of the elderly and disabled care of the town of Järvenpää. The results may be utilized in developing motivation and rewarding schemes further, and in improving work related well-being.

Key words: job satisfaction, motivation, rewarding

Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
2	LÄHTÖKOHDAT.....	7
3	MOTIVAATIO.....	9
3.1	Maslow’n tarvehierarkia	10
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivointi	10
3.3	Työmotivaatio	11
4	PALKITSEMINEN	12
4.1	Palkitsemisen kokonaisuus ja palkitsemistavat	13
4.2	Taloudellinen palkitseminen	13
4.2.1	Peruspalkka	13
4.2.2	Tulospalkkio	14
4.2.3	Edut	15
4.3	Ei-taloudellinen palkitseminen	15
5	TYÖHYVINVOINTI	17
5.1	Työhyvinvoinnin portaat	19
5.2	Johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa	21
6	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA ONGELMAT	22
7	TUTKIMUSAINEISTO- JA MENETELMÄT	22
7.1	Tutkimukseen osallistujat ja aineistonkeruu	22
7.2	Kyselylomakkeen rakenne	23
7.3	Aineiston analyysi	23
8	TUTKIMUSTULOKSET	25
8.1	Vastaajien taustatiedot	25
8.2	Työhyvinvoinnin merkitys työntekijöille	25
8.3	Motivaation ja motivoinnin merkitys työntekijöille	25
8.4	Palkitsemisen merkitys työntekijöille	27
8.5	Kvalitatiiviset kysymykset	30
9	POHDINTA	31
9.1	Tulosten tarkastelua.....	31
9.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	41
9.3	Päätelmät ja kehittämis ehdotukset	42
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	49
	Liite 1 Tutkimuslupahakemus.....	49
	Liite 2 Saatekirje.....	52
	Liite 3 Tutkimuslupapäätös.....	53
	Liite 4 Kyselylomake.....	54
	Liite 5 Kokonaispalkitseminen	55

1 JOHDANTO

Palkitseminen on ajankohtainen aihe terveydenhuollossa. Lähivuosina siirtyy paljon työntekijöitä ja johtajia eläkkeelle, joten alalla olevat työntekijät täytyy saada pysymään työtehtävissään sekä uusia työntekijöitä ja opiskelijoita tulee rekrytoida alalle. Toimiva palkkausjärjestelmä ja motivointi voivat osaltaan toimia vetovoimana terveydenhuollossa. Tärkeänä osana palkittamisessa on johtamisjärjestelmä, joka on muuttunut yksilöllisempään suuntaan. Työntekijän saadessa oikeudenmukaisia aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita työstänsä hänen työskentelymotivaationsa organisaatiossa lisääntyy. Erilaisten palkitsemistapojen merkitys korostuu muun muassa henkilöstöresurssien vuoksi. Eri-ikäiset ja eri elämäntilanteessa olevat henkilöt kokevat palkittamisen eri tavoin ja arvostavat erilaisia asioita.

Tämän päivän terveydenhuollossa oleellisesti näkyvissä ovat kiire ja niukat työvoimaresurssit. Työntekijöiden työmotivaatio kärsii ja resurssipula kasvaa sairaslomien lisääntyessä ja taloudellisen taantuman aiheuttamien sijaisten rekrytointikieltojen takia. Erilaisten motivointi- ja palkittamiskeinojen kehittäminen ja monipuolistaminen voisi auttaa työntekijöitä jaksamaan omassa työssään ja näin parantamaan työhyvinvointia työyhteisöissä. Työyhteisöissä hyvinvoinnin osataan odottaa olevan melko korkeatasoista, koska työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät ovat olleet hyvin keskeinen puheenaihe koko Suomessa ja etenkin terveydenhuollossa. Hyvinvoinnin lisääntyessä myös vapaa-ajan arvostus on lisääntynyt ja monenlaiset odotukset työelämän laadulle ovat kasvamassa. Tulevaisuudessa henkilökuntaa palkitaan ja motivoidaan heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan: aika, arvostus, itsenäisyys, luottamus, kehittymismahdollisuudet ja mielekäs työ.

Motivaatiolla on keskeinen merkitys työelämässä. Ilman sitä työnteko ei ole mielekästä. Erilaiset työt ja tehtävät voivat vaatia erilaista motivaatiota. Samassakin työtehtävässä eri ihmisten työskentelyä voivat motivoida eri asiat. Yhtä motivoi muiden arvostus, toista palkka ja kolmatta pysyvyyden tunne. Työntekijän motivaatiota selittävät useat seikat, kuten ihmisten aikaisemmat kokemukset, luonne-erot, sosiaaliset odotukset, tehtävän piirre ja normit sekä yksilöllinen herkkyys niille. Työmotivaation monimuotoisuuden vuoksi kovin yksinkertaisia vastauksia esimerkiksi palkittamisen ongelmiin ei voida antaa.

Tarkastelemme työhyvinvoinnin keskeisiä elementtejä sekä perehdymme erityisesti palkittamisen ja motivoinnin vaikutuksiin työhyvinvoinnin kannalta. Keskustelu työhyvinvoinnista on kasvanut viime vuosina, eikä se ole ihme, sillä onhan työssä jaksaminen yksi arkipäivän suurimmista asioista ja samalla iso haaste niin työnantajille kuin työntekijöille. Työhyvinvointi on hyvin moniulotteinen asia, jonka haasteena on erityisesti tunnesidonaisuus, jolloin jokainen mieltää käsitteen sekä toiminnan hyvin eritavalla. Käsittelemme työhyvinvointia Maslow'n

tarvehierarkian (Maslow 1943, 370-396) avulla, esittelemme käsityksiä johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin porrasteorian. (Rauramo 2008; Ojala & Ahonen 2003)

Mielenkiintomme tässä työssä kohdistuu palkitsemisen ja motivaation vaikutuksista työhyvinvointiin. Kiinnostuimme työhyvinvoinnista aiheena, sillä se on ajankohtainen aihe ja koskettaa kaikkia aloja ja työntekijöitä. Koska kaikki kolme tämän opinnäytetyöntekijää ovat kiinnostuneet hyvin erilaisista työtehtävistä tulevaisuudessa, palvelee valitsemamme aihe jokaista riippumatta työtehtävistä. Tämä oli hyvin tärkeä kriteeri opinnäytetyömme aiheita valittaessa. Aiheen ajankohtaisuus vaikutti myös aiheesta kiinnostumiseen. Mielestämme on mielekästä tehdä laaja-alaista työtä jatkuvasti pinnalla olevan aiheen parissa.

2 LÄHTÖKOHDAT

Järvenpään kaupunki oli antanut Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään toimipisteen sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden opinnäytetyöpankkiin erilaisia vaihtoehtoja opinnäytetyön aiheiksi. Valitsimme aiheista ”Työhyvinvointi; motivaation ja palkitsemisen merkitys”, josta opinnäytetyö oli tarkoitus tehdä silloisen koti- ja laitoshoidon, nykyisen vanhus- ja vammaistyön, työntekijöille. Tarve tutkimukselle nousi Järvenpään kaupungilta.

Prosessi lähti käyntiin marraskuussa 2009, kun ilmoitimme Järvenpäähen halukkuutemme tehdä opinnäytetyön tästä aiheesta. Aloitimme teorian tutkimista ja kirjoittamisesta ja tutkimusluvan hakemisesta, joiden aikana yritimme olla yhteydessä Järvenpään vanhus- ja vammaistyöhön useita kertoja tarkentavien kysymysten vuoksi. Halusimme, että opinnäytetyö ja sen osana oleva tutkimus palvelisi heidän tarpeitaan mahdollisimman hyvin. Tutkimusluvan saimme helmikuun 2010 alussa, jonka jälkeen avasimme kyselyn heti työntekijöille vastattavaksi. Kahden ja puolen viikon (3.2-19.2.2010) jälkeen vastauksia oli tullut vain 43 kappaletta, joten jatkoimme vastausaikaa vielä kahdella viikolla 5.3.2010 asti. Tulosten analysoinnin jälkeen olimme yhteydessä Järvenpäähen ja kerroimme, missä vaiheessa opinnäytetyö etenee ja milloin sen olisi tavoitteena olla valmis. Lähetimme työn vanhus- ja vammaistyön osastopäällikölle luettavaksi ja kommentoitavaksi muutamaa viikkoa ennen työn tavoitejulkaisupäivää.

Yhteistyö Järvenpään kaupungin vanhus- ja vammaistyön osastopäällikön ja tulosyksiköiden johtajien kanssa on sujunut vaihtelevasti. He kertoivat kiinnostuksen opinnäytetyötämme kohtaan, mutta käytännön toteutuksessa se ei ole näkynyt. Perusteluina on usein ollut kiire, joten emme ole päässeet tutustumaan yksikköön, emme ole saaneet käydä esittelemässä aiheita ja kertomassa esimerkiksi osastotunnilla tulevasta kyselystä. Lisäksi osastopäällikön antaman palautteen perusteella vain tulokset kiinnostavat heitä. He eivät siis ole ymmärtäneet opinnäytetyöprosessia, emmekä ole saaneet tilaisuutta korjata asiaa. Olemme olleet sähköpostitse yhteydessä käytännön asioiden järjestelyistä, postitse lähettäneet toisillemme vai-

tiolositoumukset ja tutkimuslupahakemuksen sekä kerran olleet puhelimitse yhteydessä osatopäällikköön. Yhteistyö on ollut hyvin yksipuolista ja heidän taholtaan emme ole kokeneet kiinnostuneisuutta opinnäytetyötämme kohtaan. Lisäksi käytännön työskentelyä on hidastanut heidän vastausten odottaminen tai viesteihin vastaamatta jättäminen.

Teimme Järvenpään vanhus- ja vammaistyöntekijöille kyselyn (liite 4) koskien motivaation ja palkitsemisen merkitystä heidän työhyvinvointiinsa. Pääasialliset tutkimusongelmat olivat motivoinnin ja palkitsemisen haasteet ja niihin vaikuttavat tekijät. Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus on vaikeaa; ketä, miten ja miksi palkitaan? Haimme vastaus- ta siihen, miten työntekijät palkitsemisen ja motivoinnin kokevat sekä miten se toteutuu heidän työyhteisössään. Tarkoituksena oli antaa Järvenpään vanhus- ja vammaistyöntekijöille tämän hetkistä tietoa asioista koskien työyhteisön käsityksiä motivaation ja palkitsemisen merkityksestä sekä kehittämisehdotuksia näitä osa-alueita koskien. Lisäksi kokosimme motivaatiosta ja palkitsemisesta tietoa, joka on opinnäytetyön valmistumisen jälkeen Järvenpään vanhus- ja vammaistyön organisaation käytössä.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kartoittaa, mikä motivoi Järvenpään vanhus- ja vammaistyön henkilökuntaa työhönsä sekä mikä merkitys palkitsemisella ja motivoinnilla on heidän työhyvinvointiinsa. Halusimme selvittää, mikä saa hoitajat pysymään kyseisessä työpaikassa ja kuinka merkittäviä tekijöitä ovat heidän työmotivaatiolleen ovat esimerkiksi mukavat työ- verit tai työsuhte-edut ja työtulospalkitsemiset. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa Järvenpään kaupungille tietoa vanhus- ja vammaistyöntekijöiden tämän hetkisestä hyvinvoinnista sekä mahdollisesti uusia ajatuksia ja ideoita siihen, kuinka parantaa työntekijöidensä työoloja ja täten myös työhyvinvointia.

Ikäihmisten Järvenpää 2000-2010 - vanhustyön strategiset päämäärät -suunnitelmassa yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi on nimetty vuosille 2000-2010 henkilöstön jaksaminen ja ammattitaidon kehittäminen. Vaikka teimme opinnäytetyömme kyseisen suunnitelman kannalta myöhään, voi sen avulla vuosille 2000-2010 vanhustyön tulevaisuuden strategiaa suunnitellut työryhmä nähdä, onko heidän työnsä tuottanut tulosta hoitohenkilöstön osalta. Työssä jaksaminen ja oman ammattitaidon kehittäminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja vähentävät henkilöstön pitkäaikaisia sairaslomia. Opinnäytetyömme avulla selvitimme tämän hetkistä hoitohenkilöstön työssä jaksamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Järvenpään kaupunki voi käyttää opinnäytetyötämme osana hoitohenkilöstön työssä jaksamisen ja viihtymisen parantamista. (Järvenpään kaupunki 2000) Olisimme kaivanneet enemmän tietoa tämän hetkisistä palkitsemis- ja motivointikeinoista sekä siitä, kuinka näitä työhyvinvoinnin osa-alueita on tarkoitus kehittää. Olemme saaneet tiedon, että kehittämistyö on käynnissä, muttemme ole saaneet asiasta valitettavasti lisätietoja. Vaarana työssämme on päällekkäisyys ja liian myöhäinen ajankohta mikäli kehittämistyö on jo käynnissä.

Järvenpään kaupungin henkilöstöstrategian 2005-2015 (Järvenpään kaupunki 2005) tavoitteina työkykyisyydessä on muun muassa sairauspoissaolojen määrän vähentäminen ja eläkkeelle siirtymisen myöhentäminen. Henkilöstöstrategian mukaan myös työolosuhteisiin yhtenä työhyvinvoinnin osatekijänä kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Ihmistä kunnioittava ja yksilöä arvostava työilmapiiri on työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeä sekä lisäksi työpaikan fyysisestä ja henkisestä terveellisyydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen ovat työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteita Järvenpään kaupungin henkilöstöstrategiassa vuosille 2005-2015. Vuonna 2004 ja 2006 henkilöstölle on tehty työhyvinvointikysely. Vuoden 2006 kyselyn perusteella henkilöstöstrategiassa todetaan henkilöstön työhyvinvoinnin parantuneen vuoden 2004 tasosta. Opinnäytetyömme kohderyhmänä ei kuitenkaan ollut koko Järvenpään kaupungin henkilöstö vaan ainoastaan vanhus- ja vammaistyön hoitohenkilöstö. Kartoitimme opinnäytetyöllämme vanhus- ja vammaistyön hoitohenkilöstön työhyvinvointia, etenkin sitä edistäviä ja työhön motivoivia tekijöitä henkilöstöstrategian 2005-2015 puolessa välissä, vuoden 2010 alussa. (Järvenpään kaupunki 2005)

3 MOTIVAATIO

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikku- mista. Nykyisin motivaatio-sanalla ei kuitenkaan tarkoiteta liikkumista vaan, sillä tarkoitetaan käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavien sekä virittävien tekijöiden järjestelmää, joka saa ihmisen tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. Tällaiset vaikuttimet ja toiminnan ärsykkeet heijastuvat ihmisen käyttäytymiseen hänen osallistuessa tavoitteelliseen toimintaan, jossa häntä arvioidaan ulkopuolelta tai jossa hän yrittää saavuttaa jotakin. Perus- oletuksena on, että ihminen on itse vastuussa oman toimintansa tuloksesta ja että hän kokee tehtävän haasteellisena. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi työhön liittyvät tehtävät ja tilan- teet, jotka käynnistävät motivaatioprosessin, jonka lopputuloksena ovat hyvät ja huonot suo- ritukset työtehtävissä. Sen myötä ihminen arvioi omaa pätevyyttään kussakin tilanteessa ja myös kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkitystä itselleen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja. 2006, 11-12; Kauhanen 2003,107; Ruohotie ja Honka. 2002, 13,19)

Ruohotien ja Hongan (2002, 13,19) mukaan motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyyk- kinen tila, joka määrää miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii sekä mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Heidän mielestään motivaatio on monimutkai- nen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaisuus, arvot ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaatiota säätelevät yksilön tarpeet, niihin vetoavat kannusteet, tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinta, sekä kannusteiden ja niitä koskevien havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos.

Motivaation kantasana on motiivi. Motiivit ovat vaikutteita, jotka saavat aikaan ja ylläpitävät henkilön motivaatiota. Motiivi voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, ulkoinen tai sisäinen, biologinen tai sosiaalinen. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ohjaavat ja virittävät yksilön toimintaa kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Näin ollen päämäärät ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie & Honka 2002, 13)

Motivaatiota on pyritty kuvaamaan useilla eri teorioilla, joita on kirjallisuudessa esitelty yli kolmekymmentä. (esim. Freud 1914, Hull 1943, Pavlov 1927, Maslow 1943, Herzberg 1959) Teoriat voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: tarveteoriat, yllyketeoriat ja odotusarvoteoriat. Eri teoriaryhmät täydentävät toisiaan. Tarveteoriat selvittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä, yllyketeoriat taas käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä, kannusteita ja odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoida käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. (Ruohotie & Honka 2002, 19; Kauhanen 2003, 107; Rantamäki, Kauhanen & Kolari. 2006, 20) Olemme valinneet tarkempaan tarkasteluun motivaatioteorioista Maslow'n tarvehierarkiateorian sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation. Näiden kahden katsomme kuvaavan parhaiten motivaatiota hoitotyössä.

3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Yhden tunnetuimmista motiivien hierarkiaa koskevan teorian on esittänyt Abraham Maslow vuonna 1943. Hänen esittämässään teoriassa on viisiportainen tarvehierarkia, jonka mukaan ihmisten tarpeet ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä, ja ne etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. Alempien tasojen tyydyttämisen toteutumisesta pidettiin edellytyksenä ylempien motivaatiohierarkian tasojen tyydyttämiseksi. Alemmilla tasoilla tarpeet ovat fysiologisia. Ylemmille tasoille mentäessä tarpeista tulee enemmän psykologisia ja sosiaalisia. Fysiologiset tarpeet muodostavat ensimmäisen tason, kuten jano, nälkä ja lepo. Toiseen tasoon kuuluvat turvallisuuden tarpeet, johon sisältyvät varmuuden tunne ja fyysisiltä ja sosiaalisilta haitoilta selviytyminen. Sosiaaliset tarpeet, jotka kuuluvat kolmanteen tasoon, sisältävät hyväksynnän, yhteenkuuluvuuden tunteen ja ystävyys. Viimeisellä tasolla ovat ihmisen itsensä toteuttamat tarpeet, joihin kuuluvat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen. (Maslow 1943, 370-396)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivointi

Motivaation yhteydessä puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monimutkainen ja niiden tekijät vaikuttavat motivaation kestoon ja pysyvyyteen. Samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista

motivaatiota ja päinvastoin. Näin ollen sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisistaan riippumattomia, eivätkä toisiaan poissulkevia, vaan ne nähdään toisiaan täydentävinä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa työ itsessään palkitsee tekijäänsä, toisin sanoen motivaatio on sisäisesti välittynyt ja syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Käyttäytyminen on itseään palkitsevaa, koska ihminen tekee oman itsensä vuoksi eikä palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen pätemisen ja itsenäisyyden tarpeelle. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Vaikuttavia tekijöitä ovat työn haasteellisuus, vaihtelevuus, itsenäisyys ja onnistumisen kokemukset. (Luoma ym. 2004, 21; Ruohotie & Honka 2002, 14-15,)

Ulkoinen motivaatio liittyy läheisesti puolestaan työympäristöön ja ulkoisiin palkkioihin, jotka tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla palkka tai muu taloudellinen hyöty, turvallisuus, arvostus, yrityspolitiikka ja hallinto, status, ylennys tai hyvät työolosuhteet. Palkkion antaa yleensä joku yksilön ulkopuolella ja ansaitakseen sen joutuu ihminen ponnistelemaan. Mitä houkuttelevammaksi palkkiot koetaan, sitä motivoituneemmin niiden eteen tehdään työtä. Ulkoisten palkkioiden vaikutus yksilöön saattaa olla voimakas, mutta usein ohimenevä. Sen sijaan sisäiset palkkiot hyvin hoidettuna ovat pitkäkestoisempia ja pysyvämpiä. Sisäiset palkkiot ovat yleensä siis tehokkaampia kuin ulkoiset. Tärkeää on havaita, missä määrin käyttäytymisen syy on sisäinen tai ulkoinen: ihmiset voivat tehdä työtään joko työn itsensä vuoksi tai siksi, että se on heille väline palkkioiden saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 2002, 14-15; Luoma ym. 2004, 21-22)

3.3 Työmotivaatio

Motivaatiolla on keskeinen merkitys työelämässä. Ilman sitä ei työ innosta eikä suju. Erilaiset työt ja tehtävät voivat kuitenkin vaatia erilaista motivaatiota. Työmotivaation kuvauksessa tulee huomioida ainakin kolme keskeistä työtilanteesta vaikuttavaa tekijäryhmää, jotta kuvauksesta tulee luotettava. Ne ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Yksilölliset erot voivat merkittävästi selittää erilaisuutta ponnistelujen määrässä ja suoritustasossa. Samassakin työtehtävässä eri ihmisten työskentelyä voivat motivoida eri asiat. Yhtä motivoi palkankorotus, toista muiden arvostus ja kolmatta pysyvyyden tunne. Työntekijän motivaatiota selittävät useat seikat, kuten ihmisten aikaisemmat kokemukset, luonne-erot, tehtävien piirteet, sosiaaliset odotukset ja normit sekä yksilöllinen herkkyyks niille. Ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määrää suuresti työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 2002, 17; Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132)

Asenteet ovat melko pysyviä ja vaikuttavat yksilön yleiseen käyttäytymiseen ja suoritustavoitukseen. Työntekijät, jotka eivät ole tyytyväisiä työhönsä tai esimiehiinsä, saattavat olla haluttomia ponnistelemaan työssään. Yksilön omat asenteet itsestään, eli niin sanottu minäkuvava, vaikuttaa myös suoritukseen ja motivaatioon. Ihmiset pyrkivät käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen heidän minäkuvansa kanssa. Jos he käsittävät epäonnistuneensa työssään itsestä johtuvista syistä, heidän ponnistelunsa laimenee ja suoritustaso jää todennäköisesti heikommaksi. Tämä puolestaan tukee negatiivista minäkuvaa. Haasteena johtajille on pyrkiä muuttamaan tällaisen työntekijän minäkuvaa. (Ruohotie & Honka 2002, 18)

4 PALKITSEMINEN

Palkitseminen ja kannustaminen liittyvät läheisesti motivaatioon ja motivoitumiseen. Palkitseminen on johtamisen väline, jonka on oltava organisaation strategian ja arvojen mukainen ja sen avulla pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Hakonen ym. 2005, 13-16; Kauhanen 2003, 105-106; Rantamäki ym. 2006, 16) Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen palkkioita sisältävä prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja motivoituneisuutensa organisaation käyttöön. Organisaatio puolestaan antaa työntekijälle tämän työsuoritusta vastaan erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita. Palkitsemisen avulla organisaatio välittää viestin halutusta toiminnasta ja se vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitteet siitä, mikä on palkitsevaa, ovat kuitenkin yksilöllisiä. Kannusteilla voidaan työorganisaatiossa korostaa tiettyjen tavoitteiden merkitystä ja näin suunnata yksilöiden ja ryhmän toimintaa. Ulkoinen palkkio nostaa motivaatiota ja joitain asioita muita tärkeämmäksi, kiireellisemmäksi tai enemmän huomiota vaativiksi. Kannuste yllyttää toimimaan, kun taas palkkio puolestaan tyydyttää tarpeet. (Luoma ym. 2004, 21-22, 34; Vartiainen & Kauhanen 2005, 17; Rantamäki ym. 2006, 15-16)

Palkitsemista ja organisaation palkitsemispolitiikkaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla, joka koostuu seuraavista osioista: palkitsemisperusteet ja tavat eli organisaation tarjoamat kannusteet ja palkkiot, jaon toteutustavat ja järjestelmän kehittämistavat. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus riippuu näiden kaikkien osien toimivuudesta ja sopivuudesta organisaation strategiaan ja muuhun toimintajärjestelmään. Palkitsemisjärjestelmä kertoo millä perusteilla palkitaan, millä tavalla ja ketä palkitaan, mutta toiminnot tekevät järjestelmästä prosessin. Palkitseminen vaikuttaa kaikkeen toimintaan sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä ja sen vaikutukset ovat joko myönteisiä tai kielteisiä. Palkitsemisjärjestelmä suunnitellaan edistämään yksilön voimavaroja: motivoituneisuus, sitoutuminen, oppimiskyky ja osaaminen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 51-52; Vartiainen & Kauhanen 2005, 18-19)

4.1 Palkitsemisen kokonaisuus ja palkitsemistavat

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, joita organisaatiolla on käytössään työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi tai vahvistamiseksi. Kirjallisuus jakaa ja käsittelee palkitsemistapoja eri tavoin. Juhani Kauhanen (2003, 110) käyttää jaottelua taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, eli lähinnä uraan ja sosiaalisiin seikkoihin, liittyviin keinoihin. (Liite 5) Taloudelliset palkitsemiskeinot puolestaan jaetaan kahteen pääryhmään: suoraan palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen, jolla tarkoitetaan erilaisia etuja, joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Suomessa lakisääteisiä etuja ovat rahapalkkaan liittyvät erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan mahdollisesti maksamat vakuutukset, kuten eläke-, matka- ja sairausvakuutukset. Suurimmalle osalle yleensä tarjottavista eduista verotusta ja on Suomessa määritellyt verotusarvon, jonka mukaan saaja joutuu maksamaan veroa oman tuloveroprosenttinsa mukaan. Yleisesti ottaen kaikki työsuhde-edut ovat saajalleen ja työnantajalle edullisia. (Kauhanen 2003, 110- 111)

Kokemus palkitsemisesta muodostuu näiden eri palkitsemismuotojen muodostamasta kokonaisuudesta ja palkitsemisella saavutetaan parhaat tulokset, kun eri palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti ja tehokkaasti täydentämään toisiaan. Palkitsemisessä erilaiset asiat voivat olla yksilölle merkityksellisiä ja palkitsevia. (Luoma ym. 2004, 38; Kauhanen 2003, 112; Rantamäki ym. 2006, 16) Suomessa palkkaustavat jaetaan peruspalkkaustapoihin, jotka tuovat pääosan palkasta, ja täydentäviin palkkaustapoihin. Jaon muodostumiseen on vaikuttanut se, että täydentäviä palkkaustapoja, kuten tulosvoittopalkkioita, ei ole säädetty työehtosopimukseen, toisin kuin peruspalkkaustapoja. (Hakonen 2005, 69)

4.2 Taloudellinen palkitseminen

Taloudellinen palkitseminen palvelee useita eri tarkoituksia. Sen avulla voidaan houkutelaa työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, tuottaa kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta. Nämä tarkoitukset tukevat toinen toisiaan. Kun palkkaus perustuu työn arvoon ja työn vaativuuteen, organisaation on helpompi houkutelaa, motivoida ja pitää henkilöstönsä. Peruspalkka luo perustan, jonka päälle palkitsemisen kokonaisuus perustetaan. (Kauhanen 2003, 112; Rantamäki ym. 2006, 92)

4.2.1 Peruspalkka

Peruspalkkaa maksetaan kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa. Erilaisia peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Kiinteä kuukausipalkka on tyy-

pillisin aikapalkan muoto. Palkkio- ja provisiopalkkauksessa palkka muodostuu yleensä kiinteästä osasta ja työn tuloksiin perustuvasta palkkio-osasta. Urakkapalkan perusteena on yleensä arvioitu työmäärä ja siihen suhteutettu työsuorite. Palkkaustapojen käytössä on toimialakoh-
taisia eroja. (Rantamäki ym. 2006, 90-91)

Palkkaan liittyy monenlaisia merkityksiä ja arvostuksia. Palkka on vastine tehdystä työstä. Palkkansa kautta moni muodostaa käsityksensä siitä, mikä on hänen asemansa työyhteisön sisällä ja miten hän on onnistunut työssään. Raha merkitsee myös toimeentuloa ja arjen ylläpi-
toa sekä mahdollisuutta tehdä ja harrastaa haluamiaan asioita. Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monenlaisia tarpeita. Rahalla ei tyydytetä pelkäs-
tään elämiselle välttämättömiä perustarpeita, vaan lisätään taloudellista turvallisuutta sekä tyydytetään myös arvostuksen, vallan ja pätemisen tarpeita. Palkka on ikään kuin suorituksen
mitta, joka voi lisätä myös sisäistä motivaatiota. (Ruohotie & Honka 2002, 57; Hakonen ym. 2005, 69-70; Kauhanen 2003, 112)

Palkan suhteellinen merkitys vaihtelee yksilön sisäisistä arvoista, varallisuudesta ja taloudelli-
sista tarpeista. Palkka näyttää olevan tärkein kannustin matalapalkkaisille työntekijöille, kos-
ka palkka tyydyttää heidän perustarpeensa ja osittain myös tyydyttää pätemisen tarvetta. Toisaalta, mitä enemmän palkkaa saa, sitä vähemmän sillä on merkitystä. Palkka merkitsee
hierarkiatasossa johtajalle vähemmän kuin työntekijälle. Ihmiset, joilla on suhteellisen heikko
suoriutumisen tarve, voivat työskennellä lujasti saadakseen taloudellisen palkkionsa. Palkan
lisäys ei välttämättä saa työntekijöitä työskentelemään lujempaa, mutta sen avulla voidaan
ansaita tunnustusta tehdystä työstä. (Ruohotie & Honka 2002, 57-58)

4.2.2 Tulospalkkio

Yritykset haluavat parantaa tulostaan, tuotteidensa ja palveluidensa laatua, kilpailukykyä ja
 muita vastaavia tärkeitä alueita. Tavoitteisiin pyritään yksiköissä ja työryhmissä monenlaisen
toiminnan ja kehittämisen avulla. Tulospalkkaus on tapa korostaa oleellisia tavoitteita ja pal-
kita niihin johtavasta tekemisestä. Tulospalkkio on palkanosa, joka on sidoksissa koko organi-
saatioon, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai useamman tuloksen yhdistelmään. (Kau-
hanen 2003, 126; Hakonen ym. 2005, 113) Tulospalkkio on osa, joka maksetaan tavanomaisen
palkan päälle. Tulospalkkioilla tarkoitetaan tulos- ja voittopalkkioita, voitonjakoeriä ja erilai-
sia osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä. Tulospalkan pohjana voi olla myös suorituspalkka,
jonka lisäksi maksetaan tulokseen suhteutettuna palkanlisää. Tulospalkan käyttö edellyttää,
että toiminnan tulos voidaan mitata. Tulospalkkausjärjestelmälle on ominaista, että palkkio
on sidottu etukäteen määriteltyyn tavoitteeseen ja palkkio maksetaan, jos tavoitteeseen
päästään. Tulospalkkio mahdollistaa joustavuudellaan reagoinnin tuottavuuden ja talouden
kehityksen vaihteluihin. Kun tulospalkkiota maksetaan, ne eivät jää pysyvästi palkkaan. (Riski

2005, 39-40; Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005, 201; Rantamäki ym. 2006, 95; Hakonen ym. 2005, 114-116)

Esimiehillä ja johdolla on tärkeä tehtävä tulospalkkauksessa. On kerrottava, mitä tavoitellaan ja minkä vuoksi ja miten mittarit sekä tavoitetasot on johdettu tavoitteista. Parhaassa tapauksessa ainakin osa tavoitteista voidaan suunnitella yhdessä. On mietittävä toimenpiteitä, joilla ne voidaan saavuttaa. Lisäksi on luotava edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle ja annettava säännöllisesti palautetta niiden saavuttamisesta. Näillä eväillä on hyvät mahdollisuudet todella saada sitä, mitä mitataan. (Hakonen ym. 2005, 114)

4.2.3 Edut

Epäsuora palkitsemistapa on edut, joilla tarkoitetaan palvelusuhteeseen liittyviä lakisääteisiä tai sopimusala-, työpaikka- tai henkilökohtaisia etuoikeuksia ja palkitsemistapoja. Etuja annetaan palkan lisäksi, esimerkiksi ateriaeidon tai asuntoeiden muodossa. Edellä mainitut esimerkit kuuluvat verotuksen piiriin ja näistä työnantaja joutuu maksamaan verot. Työntekijälle verottomia etuja sen sijaan ovat esimerkiksi lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastustoiminta, henkilöstöalennus ja täydennyskoulutus, mikäli ne ovat tavanomaisia, kohtuullisia ja kohdistuvat koko henkilöstöön. Ylimääräisillä eduilla pyritään muun muassa työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen ja hyvään työnantajakuvaan. (Hakonen 2003, 140-141; Rantamäki ym. 2006, 83-88)

Epäsuoran palkitsemisen ongelmana on se, että henkilöstö ei välttämättä arvosta näitä etuja samassa suhteessa kuin niistä aiheutuu työnantajalle kustannuksia. Tämän vuoksi johdon tulee tuntee henkilöstönsä erityisen hyvin, jotta osataan valita juuri ne edut, joita henkilöstö arvostaa. Työnantajan on hyvä myös pohtia, mistä ratkaisusta se saa eniten hyötyä. Esimerkiksi lakisääteisestä kattavampi työterveyshuolto voi olla varsinainen investointi, jos sen avulla voidaan vähentää sairauspoissaoloja. Kuntourheilun ja -liikunnan oikea tukeminen lisää taas henkistä ja fyysistä vireyttä sekä ennaltaehkäisee kuntoutustarvetta ja työkyvyttömyystapauksia. (Kauhanen 2003, 116-117; Hakonen 2003, 141-142; Rantamäki ym. 2006, 87)

4.3 Ei-taloudellinen palkitseminen

Ei-taloudellinen palkitseminen sisältää työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä asioita. Näiden palkitsemismuotojen merkitys kasvaa ja korostuu sitä mukaa, kun palkka nousee. Työsinänsä ja sen jatkuvuuden takaaminen kuuluvat uraan liittyviin palkitsemismenetelmiin. Tämän lisäksi siihen kuuluvat itsensä kehittäminen, uran joustavuus ja mahdollisuus tulojen lisää-

ykseen. Yleensä uralla eteneminen ja vaativammat työtehtävät merkitsevät kaiken muun ohessa myös suurempia tuloja. (Kauhanen 2003, 134)

Sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan palkitsemiskeinoja, lähinnä statussymboleja, kiitosta ja muuta tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin ja sosiaalisia suhteita. Statussymboleja ovat esimerkiksi seuraavat seikat: toiminimike, työpiste, sen sijainti, koko ja kalustus, työvälineet, työasuste, työaika ja koulutustaso. Kaikki nämä seikat luovat kuvaa siitä, minkälainen asema kyseisellä henkilöllä on organisaatiossa ja kuinka paljon ydinjohto häntä arvostaa. Jotkut seikoista voivat olla myös välttämättömiä työsuoritukselle, jolloin ne eivät ole statussymboleja. (Kauhanen 2004, 134-135).

Läheisesti sosiaalisen palkitsemisen ytimeen kuuluu arvostus ja palaute. Ne ovat oleellinen osa kaikkia muita palkitsemisentapoja. Palkitsemisen muotoina arvostus ja palaute ovat yritykselle taloudellisesti halvimmat, mutta niiden puuttuminen voi tulla kalliiksi. Arvostuksen puutetta ei voi korvata rahalla, mutta sen voi ilmentää pienillä teoilla. (Hakonen ym. 2005, 237)

Arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden on todettu parantavan hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Arvostavan kohtelun voi Hakosen (2005) mukaan kiteyttää sanontaan ”Kohdellaan ihmisiä, kuin he olisivat ihmisiä myös työpaikalla”. Tätä ohjetta työnantajien tulee noudattaa. Työelämän laatuun vaikuttaa merkittävästi esimiesten ja johdon tapa kohdella henkilöstöä. Hyvä kohtelu koostuu yksinkertaisista asioista, kuten tervehtimisestä tai työtehtävien vaatimien laitteiden hankkimisesta. Arvostavaa kohtelua kaivataan myös kollegoilta samoin kuin esimiehet alaisiltaan. Pääasiassa kyse on kohteliaasta ja ystävällisestä, tai vähintään asiallisesta, tavasta toimia ja kommunikoida. Arvostuksella viestitään siitä, että kaikki ovat työpaikalla tärkeitä. (Hakonen ym. 2005, 238)

Palkitsemisen näkökulmasta on kyse kohtelun laadun lisäksi konkreettisista tavoista, joilla arvostusta osoitetaan. Palkalla ja rahallisella palkitsemisella viestitään arvostusta monin tavoin. Palkan osalta kyse voi olla palkan määrästä, jolloin suuremman palkan oletetaan viestivän korkeammasta arvostuksesta. On tärkeää, että palkan suuruus on selkeästi perusteltavissa. Arvostusta voi viestiä myös sillä, kuinka esimerkiksi palkankorotuksista päätetään. Jos päätökset tehdään oikeudenmukaiseksi koetulla tavalla ja myös kerrotaan totuudenmukaisesti ja perustellusti, viestitään sillä arvostusta. Erilaiset edut viestivät myös voimakkaasti arvostuksesta. Eduista esimerkiksi matkapuhelinetu tai auton lämmitystolppapaikka voivat viestiä, kuinka paljon esimies arvostaa työntekijää ja asettaa näin työntekijät eri asemaan. Työvälineitä ja etuja pitäisi jakaa tarpeen, ei aseman mukaan. (Hakonen ym. 2005, 240-241)

Palautteen antamiseen liitetään usein kiinteästi muiden palkitsemistapojen, kuten tulospalkkauksen, henkilökohtaisen palkan osan ja erikoispalkkioiden käyttöön. Palautteen ja tunnustuksen antaminen on kuitenkin itsessään palkitsemistapa ja sen antaminen ei vaadi taloudellista panostusta, mutta on kuitenkin yksi merkittävimmistä palkitsemisen keinoista. Palautteen tarkoitus on yksinkertaisimmillaan kertoa, miten työssä on onnistuttu. Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, miten omaa työtä pitää kehittää ja mitä pidetään tärkeänä tai tavoittelemisen arvoisena. Esimiehellä on vastuu palautteen antamisesta ja kehittyäkseen hänen on tiedostettava, miten alaiset reagoivat palautteeseen tai sen puuttumiseen. (Hakonen 2005, 243-244; Rantamäki ym. 2006, 70-71)

Palautteella on merkitystä niin työn sisällön selkiyttämisen kuin työn kehittämisen ja oppimisen kannalta. Palautteen antamisella on suuri vaikutus työssä viihtymiselle, työmotivaation säilyttämiselle sekä työn arvostuksen kokemiselle. Palaute voidaan jakaa kahteen luokkaan: vahvistava palaute, joka on tunnustus hyvistä työsuorituksista ja sillä viestitään, millaisia työsuorituksia kaivataan. Myönteinen palaute vahvistaa toimintaa, itseluottamusta ja vaikuttaa suotuisasti työmotivaatioon. Vahvistavaa palautetta kannattaa antaa myös julkisesti. Palautteen ei aina tarvitse olla välttämättä myönteistä ollakseen motivoivaa, eikä sitä automaattisesti koeta myöskään palkitsevana. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinen palaute tuloksista tai toimintatavoista kannustavat enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen. (Hakonen 2005, 244-246; Rantamäki ym. 2006, 71; Liukkonen ym. 2006, 79)

Rakentavalla palautteella ei haluta kaunistella asiaa, vaan korostaa sitä, että kielteisen palautteen antaminen ei välttämättä tarkoita kielteistä tapahtumaa, vaan halutaan auttaa palautteen saajaa kehittymään ja oppimaan tilanteesta. Palautteen antamisessa on keskeistä se, miten palaute annetaan. Tavallisimpina palautteen antamisen ja vastaanottamisen keinoina käytetään tavoite- ja kehityskeskusteluja, asiakaspalautetta, itsearviointia ja toiminnan mittaamista. Rakentavan palautteen on tarkoitus olla toive muutokseen. Esimies viestii, että haluaa auttaa työntekijää ja rohkaisee häntä muuttamaan toimintaansa. Rakentava palaute annetaan kahden kesken. (Hakonen 2005, 244-246; Rantamäki ym. 2006, 71; Liukkonen ym. 2006, 79)

5 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Työhyvinvointi on vaikea käsite, sillä se ei ole konkreettinen asia ja siihen vaikuttavat hyvin monet eri tekijät, kuten se, kuinka työntekijä mieltää asian omien kokemustensa kautta. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on se, millaiseksi ihminen kokee olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tar-

koittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. (Ojala & Ahonen 2003, 19-20)

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus, joka muodostuu tyytyväisyydestä, aktiivisuudesta, myönteisestä perusasenteesta elämään ja työtä kohtaan sekä oman itsensä hyväksymisestä. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut sekä sitoutunut työhön. Työnimusta puhuessa, puhutaan työhyvinvointiin vaikuttavista kokemuksista, vireydestä, työhön syventymisestä sekä sitoutumisesta. Nämä työnimuun vaikuttavat osatekijät nähdään voimavaroina, jotka ovat yhteydessä myönteisesti terveyteen. Työnimusta nauttivat henkilöt nauttivat keskimääräistä enemmän työstä ja muusta elämästään. (Vesterinen 2006, 7-8)

Työhyvinvointia lähestytään usein kielteisestä näkökulmasta, jolloin keskitytään työpahoinvointiin. Laajemmin nähtynä ihminen ei ole vain työihminen eikä hänen työhyvinvointinsa ole vain oire tai oireettomuus. Työhyvinvointia on perinteisesti lähestytty stressin ja uupumuksen näkökulmasta. Mikäli nämä piirteet puuttuvat, toteutuu työhyvinvointi. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon muutakin kuin oireiden puuttuminen. Tosiasiassa suurin osa ihmisistä voi hyvin ja pärjää työelämässä kuin muussakin elämässään moitteetta, joten siksi ongelmien kautta lähestyminen ei ole perusteltua. (Kinnunen ym. 2005, 13, 56) Työympäristön laatu on parantunut merkittävästi 1900-luvun aikana, mutta edelleen osa työvoimasta altistuu fyysikaalisille, kemiallisille ja biologisille haitoille sekä ammattitaukeille ja tapaturmille. Viimeisen kymmenen vuoden aikana psykososiaalisten tekijöiden merkitystä on alettu korostamaan. (Vuori 2005, 150; Hakanen 2005)

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu työsuojelusta, johon kuuluu työterveyshuolto, jonka tärkeimpänä tehtävänä on harjoittaa ennaltaehkäisevää työkykyä ylläpitävää toimintaa sekä huolehtia työturvallisuudesta. Lisäksi työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat työyhteisö, yhteisöllisyys työpaikalla, työpaikan ilmapiiri sekä me-henki. (Ojala & Ahonen 2003, 140) Yksilön kohdalla hyvinvoinnin ylläpitäminen edellyttää vastuun kantoa omasta elämästä. Parhaat edellytykset työhyvinvointiin on silloin, kun sitä edistetään yhtä aikaa työntekijää, työtä ja työyhteisöä koskevilla toimilla. (Vesterinen 2006, 9)

Työstä riippuen voi työhyvinvointi liittyä pitkälti fyysiseen hyvinvointiin, jolloin asia on konkreettinen, kuten työolojen kehittäminen mahdollisimman turvallisiksi. Nykyään työ on pitkälti tietokoneella tehtävää tietotyötä, jolloin tulos riippuu ihmisten halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamisiaan. Työhyvinvointi liittyy nykyisin siis enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Ihmisen työhyvinvointia ei kuitenkaan tule vähätellä tai unohtaa työn luonteen muuttuessa, sillä työhyvinvointi vaikuttaa ratkaisevasti kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2003, 22)

5.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvointia kuvataan porrasmallilla, jossa suhteutetaan ihmisen perustarpeiden suhdetta työhön ja motivaatioon. Malli on kehitetty käymällä läpi Maslow'n (Maslow 1943, 370-396) tarvehierarkia porrastamalla alkaen fysiologisista tarpeista, edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (Rauramo 2008, 34-35) Maslow'n (1943) motivaatioteoria korostaa yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta sekä henkiseen kasvuun pystyvistä ihmisistä. Ihmisen toiminnan tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Voimanlähteenä ihmisellä toimii toteuttamisen motivaatio. (Rauramo 2008, 29)

Psykologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan. Näiden lisäksi välttämättömiä ovat riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Työterveyden tuki tällä portaalla työhyvinvoinnissa on merkittävä. (Rauramo 2008, 34-35.) Tällä portaalla organisaation vastuualueina on huolehtia muun muassa kohtuullisesta työn kuormittavuudesta, työpaikkaruokailusta sekä työterveyshuollosta. Työntekijä vastaa puolestaan terveellisistä elämäntavoistaan. Näitä molempia kokonaisuuksia arvioidaan kyselyillä, terveystarkastuksilla ja fyysistä kuntoa mittaamalla. (Rauramo 2008, 27) Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Näihin perustarpeisiin voidaan rinnastaa fyysisen kunnon lisäksi laajemmin koko ihmisen terveys. (Ojala & Ahonen 2003, 20)

Turvallisuuden tarpeen tyydyttämisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhte sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö. (Rauramo 2008, 35) Tällä tasolla organisaatio huolehtii työsuhteesta ja työoloista. Työntekijä on vastuussa omasta toiminnastaan, jotta hän toimisi turvallisesti ja omaisi ergonomiset ja sujuvat työ- sekä toimintatavat. Arviointi tapahtuu tekemällä ja seuraamalla tilastoja, riskejä ja toteuttamalla työpaikkaselvityksiä. (Rauramo 2008, 27) Myös tällä portaalla tarvitaan sekä fyysistä, kuten työympäristön turvallisuutta, että psyykkistä turvallisuutta, kuten turvallista työilmapiiriä, johon ei kuulu kiusaaminen ja jossa ei tarvitse pelätä. Turvallisuus työelämässä tarkoittaa myös työn jatkuvuuden luomaa turvallisuutta. Varsinkin monilla nuorilla tämä psyykkisen hyvinvoinnin lähde on menettänyt merkityksensä ja sen uskotaan korvaavan oma osaaminen ja osaamisen markkina-arvo. (Ojala & Ahonen 2003, 20)

Liittymisen tarpeen tyydyttämisen taustalla ovat työyhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. (Rauramo 2008, 35) Tämä taso liittyy sosiaalisuuteen ja käsittää tunnepohjaiset suhteet kuten ystävyys, seksuaalisen intimitetin sekä perhesuhteet.

Jos fysiologiset perustarpeet ja turvallisuuden tarve aktivoituvat melko hyvin, aktivoituvat myös ihmisen tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen. (Rauramo 2008, 31) Organisaatio luo verkostoja ja on vastuussa johtamisesta sekä työyhteisöstä kokonaisuutena. Työntekijöiltä edellytetään joustavuutta, erilaisuuden hyväksymistä ja kehitysmuutteisyyttä. Arviointi tapahtuu työtyytyväisyyden, työilmapiirin ja työyhteisön toimivuus -kyselyiden avulla. (Rauramo 2008, 27) Monilla ihmisillä on halu liittyä esimerkiksi johonkin työ- tai ammattiyhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi puolestaan tukee työssä jaksamista ja sitoutumista työhön. (Ojala & Ahonen 2003, 21)

Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävät arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Oikeudenmukainen palka, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä arkea ja toimintaa. (Rauramo 2008, 35) Organisaation vastuulla ovat oikeanlaisista arvoista, toimintatavoista, taloudesta, palkitsemisesta, palautteesta sekä kehityskeskusteluista huolehtiminen. Työntekijällä on aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä, minkä merkitys on noussut jatkuvasti. Työnantaja ei voi luoda työhyvinvointia, mutta hyvinvoinnin puitteet kylläkin. Työntekijä aktiivisuudellaan pystyy vaikuttamaan niin omaan kuin kanssaihmiesten työhyvinvointiin. Arvioinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota työtyytyväisyyteen, taloudellisiin ja toiminnallisiin tuloksiin tällä portaalla. (Rauramo 2008, 27) Arvostus työelämässä pohjautuu pitkälti osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus luo työntekijässä turvallisuutta, tukee sosiaalista hyvinvointia ja osaamisen perusteella tehtäviin valitsemista. (Ojala & Ahonen 2003, 21)

Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä edistävät niin yksilön kuin yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on elinikäisen oppimisen merkityksen ymmärtäminen, mitä aktiivinen yksilö toteuttaa. Osaamisen kehittäminen puolestaan tukee organisaation visiota ja tavoitteita. Työ voi parhaimmillaan tarjota oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytyksien täysipainoiseen hyödyntämiseen. Työympäristön ja työolojen viihtyvyyteen tulee kiinnittää huomiota. (Rauramo 2008, 35) Organisaatio huolehtii osaamisen hallinnasta, työn mielekkyydestä, luovuudesta ja vapaudesta tällä portaalla. Työntekijä puolestaan huolehtii oman työnsä hallinnasta ja osaamisen ylläpidosta. Arviointi perustuu tällä saralla kehityskeskusteluiden lisäksi osaamisprofiiliin, innovaatioihin, tieteellisiin ja taiteellisiin tuotoksiin. (Rauramo 2008, 27)

Työhyvinvoinnin porras-mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Kuvaamalla työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä systemaattiseksi malliksi on ollut mahdollista löytää ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun ha-

lutaan saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. Mallin avulla pyritään ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. (Rauramo 2008, 34)

5.2 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävässä osassa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisössä. Keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa on työhyvinvoinnin arviointi. Henkilöstön tilan seuraaminen edellyttää niin monipuolista mittaristoa kuin pitkäjänteistä työtäkin. Henkilöstöä voidaan kuvata esimerkiksi osaamisen, ajankäytön, työsuhteen, terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden ja tuloksellisuuden mukaan. Kokoamalla tilastotiedot henkilöstön tilasta ja kehityksestä mahdollistetaan henkilöstöpääoman kehittäminen. (Rauramo 2008, 19)

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu kaikkien jäsenten hyvinvoinnista. Yksilöön ja tätä kautta työyhteisöön vaikuttaa keskeisesti henkilön suoriutuminen työtehtävistä. Suoriutumiskykyyn puolestaan voidaan vaikuttaa työpaikalla johtamisen ja työpaikan hyvinvointitekijöiden avulla. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta muodostuu pohja työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi on keskeisessä asemassa yritysten välisessä kilpailussa. Pelkät taidollisesti hyvät työntekijät eivät yksistään riitä, vaan hyvän yhteishengen tuloksena yhdistetään osaaminen toisten kykyjen kanssa ja näin voidaan saavuttaa kilpailuvaltti. Se, miten hyvinvointiresursseja käytetään ihmisten tukemiseen, on pitkälti kiinni johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. Lukuisten tutkimusten mukaan johtamisella on suora yhteys työhyvinvointiin. Työhyvinvointi perustuu arvoin, jotka ohjaavat panostuksen ja johtamisen tavoitteita. Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste niin työntekijöille itselleen kuin yrityksellekin. Yhtä tärkeää kuin työnantajan toimet on jokaisen oma halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 23-24)

Henkilöstö näkee hyvän johtajan ominaisuuksina ihmisten ja asioiden laadukkaan johtamisen. Hyvä johtaja on selkeä, avoin, rehellinen ja mielellään karismaattinen. Hän on saatavilla, osallistuva ja hän tukee työntekijöitään. Hän osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta sekä lisää omalla toiminnallaan ammatillisten tietojen ja taitojen kasvua. Ihmisten johtamisessa johtaja tukee jokaista työntekijää yksilönä ottaen huomioon erityisominaisuudet. Jokaisella työntekijällä tulee olemaan liikkumavapautta ottaen huomioon kuitenkin työn hyvät pelisäännöt tiimissä työskennellessä ihmisten terveyden parhaaksi. Johtaja tukee omalla toiminnallaan jokaisen ammatti-identiteetin vahvistamista. Usein myös työntekijän vastaanottaminen ja perehdyttäminen kuuluvat johtajan vastuulle. Ongelmatilanteissa johtajan tulee puuttua asiaan avoimesti, nopeasti ja rohkeasti. Osastokokoukset ovat niitä keskustelutilaisuuksia,

joissa johtajan tulee tukea ja rohkaista henkilökuntaa asioiden puhumiseen ja ongelmien korjaamiseen. Osastokokouksissa toteutuu yhteinen päätöksenteko konkreettisesti, mikäli toimitaan oikein. (Peiponen, Koivisto, Muurinen & Rajalahti 2003, 119-120)

Asioiden johtamisessa tärkeää ovat yhteiset päämäärät ja tarkoituksenmukainen työnjako. Työnjako tulee suorittaa tasapuolisesti huomioiden jokaisen erityisosaamiset. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että toimintatavat tunnetaan ja että toimenkuvat ovat selkeät. (Peiponen ym. 2003, 120)

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA ONGELMAT

Tutkimuksemme tarkoituksena oli tarkastella Järvenpään kaupungin vanhus- ja vammaistyön työntekijöiden kokemuksia motivaatiosta ja palkitsemisesta, niiden vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa sekä nostaa esiin kehittämisideoita tutkimustulosten pohjalta. Kysely suunnattiin kaikille Järvenpään vanhus- ja vammaistyössä työskenteleville työntekijöille. Yksityiskohdattaiset tutkimusongelmat olivat:

1. Mikä motivoi työntekijöitä heidän työssään?
 - 1.1 Miten motivointi työyhteisössä tapahtuu?
 - 1.2 Kuinka motivointia tulee kehittää?
2. Mikä palkitsee työntekijöitä heidän työssään?
 - 2.1 Miten palkitseminen työyhteisössä tapahtuu?
 - 2.2 Kuinka palkitsemista tulee kehittää?
3. Millaiseksi työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa?
 - 3.1 Kuinka työhyvinvointia tulee kehittää?

7 TUTKIMUSAINEISTO- JA MENETELMÄT

7.1 Tutkimukseen osallistujat ja aineistonkeruu

Kyselytutkimus on tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline, jonka sovellusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielitiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin. (Vehkalahti 2008, 11)

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat hoitajat (n=130), jotka työskentelevät Järvenpään kaupungin vanhus- ja vammaistyössä. Kyselyyn osallistuneet työntekijät työskentelevät vam-

maispalvelussa, kotisairaanhoidossa, vuodeosastoilla ja vanhustyössä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin www-kyselyä. Saatekirje (liite 2) ja linkki www.palkitseminenjamotivaatio.kyselykone.fi/lomake.html?id=www-kyselyyn lähetettiin helmikuussa 2010 vanhus- ja vammaistyön tulosityksiköiden johtajille, jotka välittivät ne työntekijöilleen. Kysymysten tekovaiheessa johdolla oli mahdollisuus vaikuttaa kysymysten sisältöön ja kysymysmuotoihin. Ehdotuksia kysymysten muuttamiseen tuli taustatieto-osioon.

Kyselyyn vastaamisaika oli kaksi ja puoli viikkoa 3.2-19.2.2010. Alhaisen vastausprosentin (33%) vuoksi kyselyä jatkettiin kahdella viikolla 20.2-5.3.2010. Pidentetyn vastausajan päättymisen jälkeen vastausprosentti oli 43% ja ajanjaksolla 3.2-5.3.2010 vastauksia saimme 56. Hylättyjä lomakkeita ei ollut. Vastausajan päättymisen jälkeen suljimme mahdollisuuden vastata kyselyyn ja saimme yhteenvedon kyselyn vastauksista sähköisessä muodossa. Aineisto analysoitiin luottamuksellisesti samalla sähköisellä ohjelmalla, jolla kysely tehtiin. Työntekijät vastasivat anonyymisti ja luottamuksellisesti. Kyselyn hinta sen toteuttajille oli 10€.

7.2 Kyselylomakkeen rakenne

Tutkimusta varten kehitetty kyselylomake (liite 4) laadittiin aikaisempien palkitsemista, motivaatiota ja työhyvinvointia käsittelevien opinnäytetöiden perusteella. (Hakulinen, Kärkkäinen & Moilanen 2007 & Lahti, Paloniemi & Siidorov 2005 & Toivainen 2007) Kyselyssä oli neljä osaa: taustatiedot (4 kysymystä), työhyvinvointi (4 kysymystä), motivaatio (28 kysymystä), palkitseminen (50 kysymystä). Taustatiedoissa kysyttiin vastaajien sukupuolta, ikää, valmistusvuotta ammattiin, jota kyseisessä työyksikössä harjoittaa sekä koulutusastetta. Työhyvinvoinnin, palkitsemisen ja motivaation otsakkeiden alla oli aiheisiin liittyviä määrällisiä eli kvalitatiivisia, monivalintakysymyksiä, joiden vastausten pohjalta saadaan tarkkaa tietoa kyselyyn vastanneiden mielipiteistä. Monivalintakysymyksissä oli viisi vastausvaihtoehtoa, joista kustakin pystyi valitsemaan yhden. Vastausvaihtoehdot olivat: 1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=jokseenkin eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä. Palkitsemis-osion lopussa oli yksi monivalintakysymys, josta pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Lisäksi kyselymateriaalin lopussa oli kaksi avokysymystä, jotka olivat kvalitatiivisia, eli laadullisia kysymyksiä. Niihin vastaaja sai itse kirjoittaa vastauksen, joten niistä ei saada matemaattisesti mitattavissa olevia arvoja eikä niitä voida tilastoida, mutta ne antoivat mahdollisuuden kertoa ajatuksia hiukan tarkemmin sekä toimivat monivalintakysymyksiä täydentävinä kysymyksinä.

7.3 Aineiston analyysi

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia,

mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2008, 16) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja aineisto on usein tekstimuotoista. Selvää rajaa aineistonkeruutavoissa ei voida kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä kuitenkaan tehdä. Aineisto voi olla tutkimusta varten kerättyä tai muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia. (Heikkilä 2008, 17) Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. (Eskola & Suoranta 2008, 15) Kyselyssämme kvalitatiivisen tutkimuksen osuus on hyvin vähäinen, eikä sitä toteuteta normaalein kvalitatiivisen tutkimusottein mukaisesti, kuten haastattelemalla, vaan sähköiseen lomakehaastatteluun sisältyy kaksi avokysymystä, joihin kyselyyn vastaajat vastaavat itse kirjoittamalla.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä (liite 4) kyselykone.fi-sivustolla, joka on Ideakone Oy:n tarjoama palvelu. Tutkimusaineiston yhteenvedot muodostettiin ja analysoitiin samalla Internet-sivustolla, jolla kysely toteutettiin. Sivustolla kyselyn vastauksia pystyi tarkastelemaan reaaliaikaisesti ja vastauksista sai muodostettua graafisia kuvaajia, kuten erilaisia kaavioita. Vastauksista oli mahdollisuus muodostaa yhteenvedo, tarkastella jokaista vastausta erikseen ja siirtää kaikki vastaukset Excel-ohjelmaan. Lisäksi pystyi valitsemaan ne kysymykset, jotka otettiin yhteenvedossa huomioon. Oletuksena kaikki kysymykset olivat valittuina ja yhteenvedo tehtiin koko kyselyn voimassaoloajalta. Avointen kysymysten kohdalla käytimme aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tutkija saattaa kuvata analyysinsä hyvinkin tarkasti, muttei ole kyennyt tekemään tutkimuksessaan mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan esittelee järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina. Sisällön erittelyssä tiedot voidaan kerätä sanallisessa muodossa, sanallisina ilmaisuina tai sitten määrällisessä muodossa, luokiteltuina ja tilastoituina. (Sarajärvi & Tuomi 2004, 105-107)

Kyselyn tulokset käsiteltiin luottamuksellisesti. Tulokset on esitelty sekä määrällisessä että sanallisessa muodossa riippuen kyselyssä olleen kysymyksen lajista. Vastauksista sai muodostettua erilaisia tilastointikaavioita, joiden perusteella niitä tulkittiin tekstiksi. Avokysymysten vastauksista kaikki on käsitelty, mutta tulososiossa vain osa esitelty vastausten pituuden ja suuren määrän vuoksi. Vastaamisajan päättyessä vastaajat eivät pystyneet enää vastaamaan kyselyyn. Kyselyn tekijöinä pystymme tarkastelemaan vastauksia vuoden verran alkaen kyselyn aloituspäivämäärästä. Sen jälkeen vastaukset poistuvat myös opinnäytetyöntekijöiden nähtävistä.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen osallistuvista vastaajista kaikki olivat naisia yhtä lukuun ottamatta. Vastaajien keski-ikäsi muodostui 42,5 vuotta (vaihteluvälillä 19-60 vuotta). He olivat valmistuneet ammattiin, jota kyseisessä yksikössä harjoittavat, vuosien 1970 ja 2010 välillä. Koulutusasteeltaan vastaajista 45% oli opistoasteelta valmistuneita, 29% toiselta asteelta, 17% ammattikorkeakoulusta, 5% korkeakoulusta ja 3% muusta. Kyseisessä työyksikössä vastaajat olivat työskennelleet keskimäärin 6,8 vuotta vaihteluvälillä kahdesta kuukaudesta 31 vuoteen.

8.2 Työhyvinvoinnin merkitys työntekijöille

Työhyvinvointi kysymyksiä oli kyselyssä neljä. Valtaosa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työhyvinvointi toteutuu heidän työyhteisössään hyvin (46%). Jokseenkin erimielistä asiasta oli 27%, mutta täysin eri mieltä asiasta vastaajista oli vain yksi henkilö.

Vastaukset siitä, kokevatko työntekijät, että heitä kuunnellaan työyhteisössä hyvin (n=54), jakaantuivat melko tasaisesti kolmen vaihtoehdon välillä. 35% vastaajista oli asiasta jokseenkin eri mieltä, 33% jokseenkin samaa mieltä, 17% ei samaa eikä eri mieltä, 13% täysin samaa mieltä ja 2% täysin eri mieltä. Omasta työssä jaksamisesta kysyttäessä (n=55) vastaukset jakautuivat laajasti. Oman työssä jaksamisensa jokseenkin hyväksi koki 45% vastaajista, täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 24% vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa oli 11% vastaajista, jokseenkin eri mieltä 14% ja täysin eri mieltä 7% vastaajista.

Työssä viihtymisen kysymys (n=55) sai hyvät arvosanat. Yhteensä 82% vastaajista sanoi olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että viihtyvät työssään. Täysin eri mieltä asian kanssa ei ollut kukaan, ei samaa eikä eri mieltä vastaajista 11% ja jokseenkin eri mieltä 7%.

8.3 Motivaation ja motivoinnin merkitys työntekijöille

Suurin osa motivaatio-kysymyksistä sai hyviä arvosanoja, mikä kertoo siitä, että Järvenpään kaupungin vanhus- ja vammaistyöntekijöiden työmotivaatio on melko korkea. Kysymyksiä motivaatioon liittyen oli yhteensä 28.

Omaan työhönsä motivoituneita ja sitä arvostavia työntekijöitä vastaajissa oli paljon. Molemmissa kohdissa kohta täysin eri mieltä jäi tyhjäksi. 46% vastaajista on motivoitunut työhönsä ja 39% jokseenkin motivoituneita. Ainoastaan 5% ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta ja 9%

oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Täysin samaa mieltä väittämästä ”Arvostan työtäni” oli 73% vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 18% ja 9% ei osannut sanoa. Eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan. (Kaavio 1) Muiden arvostusta työllensä koki saavansa hyvin 21%, jokseenkin hyvin 48%, 18% ei osannut sanoa ja 13% olivat jokseenkin eri mieltä asian kanssa.



Kaavio 1: Arvostan työtäni.

Motivoinnin työyhteisössä kokee tärkeäksi 98%. Motivoinnin riittävydestä ei oltu täysin samaa mieltä. 11% vastaajista kokee sen olevan täysin riittävää, 30% jokseenkin riittävää, 34% ei ole samaa eikä eri mieltä, 21% on jokseenkin eri mieltä ja 4% täysin eri mieltä. Kysyttäessä, huolehtiiko esimies työntekijöidensä motivoinnista, jakautuivat vastaukset tasaisesti. 14% oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies huolehtii työntekijöidensä motivoinnista, 36% jokseenkin samaa mieltä, 23% ei samaa eikä eri mieltä, 23% jokseenkin eri mieltä ja 4% täysin eri mieltä.

Omaan työhönsä Järvenpään vanhus- ja vammaistyöntekijöitä motivoi erityisesti se, että itse arvostaa omaa työtään ja se, että saa muilta arvostusta omaa työtänsä kohtaan. Motivoimiskeinoista suosituimmat vastaajien keskuudessa olivat kiittäminen, palkankorotus tai lisäpalkkio, palaute, jossa todetaan hyvät ja huonot puolet, joustavuus työskentelyssä, vaikuttamismahdollisuus työn suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä se, että haastekohtiin puututaan pikaisesti. Vähäisemmän suosion motivoimiskeinoista saivat se, että työssä on riittävästi haasteita, työn sopiva fyysinen ja henkinen kuormittavuus, haastekohtien ratkaisut esitellään työntekijöille, säännölliset kehityskeskustelut esimiehen kanssa sekä säännölliset kokoontumiset työyhteisön kesken.

Työntekijät (n=55) kokivat tärkeäksi motivoivaksi tekijäksi työssään monia eri asioita, joista voimakkaimmin esiin nousseita olivat työvälineet ja työtilat, työn tavoitteiden selkeyden, tehtävien sisällön, työaikojen sopivuuden, yhteistyön, mahdollisuuden oppia uutta ja työpai-

kan ihmissuhteet. Vähemmän motivoiviksi tekijöiksi vastaajat nimesivät uralla etenemisen ja vastuun lisääntymisen. Motivointia ja motivointikeinoja tulisi lisätä ja monipuolistaa työyhteisössä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin taholta.

8.4 Palkitsemisen merkitys työntekijöille

Palkitsemisen tärkeäksi työyhteisössä kokee yhteensä 89% vastaajista (n=54). 11% vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä asian suhteen, ja kukaan vastaajista ei ole eri mieltä. Palkitsemisella on suuri rooli työhyvinvointiin, joten siitä tulisi huolehtia työyhteisöissä. Oman työnsä täysin tai jokseenkin palkitsevaksi kokevat vastaajista yhteensä 76%. Loput vastaajista 15% eivät osaa sanoa tai ovat jokseenkin eri mieltä asiasta 9%. Valtaosa vastaajista oli eri mieltä väitteen ”Palkitseminen toimii työyhteisössä hyvin” kanssa. 4% vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 87% vastaajista olivat sitä mieltä, ettei palkitsemista tapahdu työyhteisössä tarpeeksi usein ja 88% sitä mieltä, ettei palkitsemista tapahdu riittävän monipuolisin keinoin.

Palkitsemisen tasapuolisesti työntekijöiden keskuudessa kokee tapahtuvan hyvin (n=55) vastaajista 5%, jokseenkin hyvin 13%, jokseenkin huonosti 29% ja huonosti 9% (kaavio 2). Vastaajista lähes puolet, 44%, eivät ole samaa eivätkä eri mieltä. Palkitsemisen koetaan jakautuvan tasaisesti oikeudenmukaisin perustein (n=54) monella eri kannalla. Vastaukset jakautuivat mielipiteisiin jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä. Työyhteisössä palkitsemisen kokee kannustavan työssä jaksamista 85% vastaajista täysin tai jokseenkin. Työyhteisössä palkitseminen kannustaa työssä kehittymisessä ja uralla etenemisessä. Vastaajat olivat asiasta lähes yksimielisesti samaa mieltä: 22% ei ollut samaa eikä eri mieltä ja vain 3% jokseenkin eri mieltä.

Työntekijöiltä kysyttiin muutamalla väittämällä työyhteisön palkitsemisjärjestelmästä. 11% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on käytössä palkitsemisjärjestelmä. 16% oli jokseenkin samaa mieltä, 31% ei samaa eikä eri mieltä, 29% jokseenkin eri mieltä ja 13% täysin eri mieltä. Palkitsemisjärjestelmän toimivaksi koetaan täysin tai jokseenkin samaa mieltä 19%, ei samaa eikä eri mieltä asiasta oli 35% ja jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta oli 48% vastaajista.

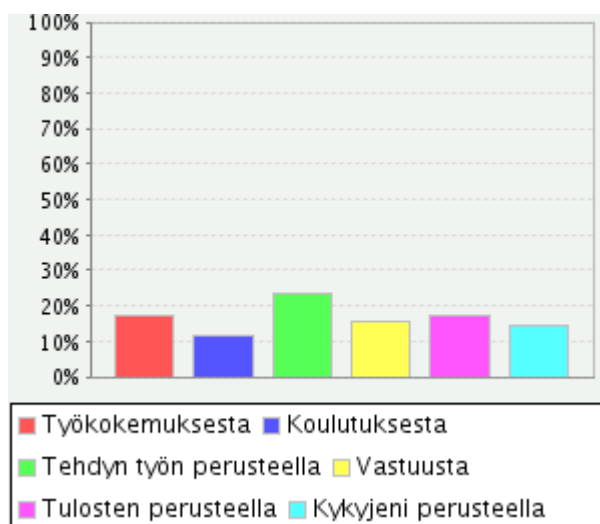


Kaavio 2: Koen palkitsemisen tapahtuvan tasapuolisesti työntekijöiden keskuudessa.

44% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että lisäkoulutukseen osallistuminen edistää heidän työhyvinvointiaan. 36% oli jokseenkin samaa mieltä ja 18% ei osannut sanoa. Vain 2% vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Kannustavaa palautetta vastaajat kokevat saavansa eniten asiakkailtaan ja yhteistyökumppaneiltaan (84%). Lisäksi kannustavaa palautetta saadaan paljon työtovereilta ja omalta perheeltä. Vähiten kannustavaa palautetta vastaajat saavat esimiehiltään (47%). Eri palkitsemistyyleistä eniten kannustavaa vastaajien mielestä oli palkan korotus tai lisäpalkkio (95%). Myös kiittäminen ja työtehtävissä eteneminen saivat suurta kannatusta. Omassa työyhteisössään vaikuttamismahdollisuudet kokivat täysin hyviksi tai jokseenkin hyviksi 34% vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä asiasta oli 36% ja täysin tai jokseenkin eri mieltä asiasta oli 29% vastaajista.

Esimiestyöstä kysyttiin väitteillä ”Esimieheni huolehtii osaltaan työntekijöiden palkitsemisesta” ja ”Saen esimieheltäni tarvitsemaani tukea”. Ensimmäisestä väittämästä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä 36% vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä 38% ja täysin tai jokseenkin eri mieltä 26%. Esimieheltä tarvitsemaansa tukea kokee täysin tai jokseenkin saavansa 58% vastaajista. Asiasta ei samaa eikä eri mieltä oli 21% vastaajista ja täysin tai jokseenkin eri mieltä 21%.

Monivalintakysymyksenä oli väittämä ”Työpaikallani minua palkitaan” ja väittämälle oli kuusi vastausvaihtoehtoa, joista vastaaja pystyi valitsemaan useamman (Kaavio 3). Vastausvaihtoehtoja oli valittu yhteensä 110. Työntekijät kokevat tulevansa eniten työssään palkituksi tehdyn työn perusteella (24%), mutta lisäksi myös tulosten perusteella ja työkokemuksesta (17%). Kykyjen perusteella ja vastuusta koki 15% vastaajista tulevansa palkituiksi ja koulutuksesta 12%.



Kaavio 3: Työpaikallani minua palkitaan.

Täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyksikössä jäsenten työtehtävät jakautuvat tarkoituksenmukaisesti, oli yhteensä 59%, ei samaa eikä eri mieltä 14% ja jokseenkin eri mieltä 27%. Täysin eri mieltä asiasta ei ollut kukaan. Väittämästä ”Toisia ammattiryhmiä palkitaan enemmän” täysin samaa mieltä oli 5% vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 21%, ei samaa eikä eri mieltä 45%, jokseenkin eri mieltä 16% ja täysin eri mieltä 13%. Vain yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä siitä, että työyksikössä palkitaan enimmäkseen tiimin suorituksia. Asiasta ei samaa eikä eri mieltä oli valtaosa vastaajista, 47%. Jokseenkin samaa mieltä oli 18% ja jokseenkin tai täysin eri mieltä 33%. Väittämän ”Työyksikössäni arvostetaan jokaisen työntekijän osaamista” kanssa täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Jokseenkin eri mieltä asian kanssa oli 7% vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 18% vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 39% ja täysin samaa mieltä 36%.

Vastaajien työpaikalla palkitsemisessa toteutuvat parhaiten seuraavat asiat: siellä on riittävästi haasteita, säännölliset kehityskeskustelut esimiehen kanssa, hyvä työyhteisö, moniammatillisessa yhteistyössä toimiminen, realistinen kuva omasta työpanoksesta motivoi parempiin tuloksiin, joustavuus työajoissa, hyvä esimiestyö, sopiva henkinen kuormittavuus, työtä arvostetaan, vastualueiden saaminen, joustavuus työntoteuttamisessa, rakentava palaute asiakkailta ja työtovereilta, säännölliset kokoontumiset työyhteisön kesken sekä työyhteisössä työntekijän aloitteesta esitettäviä asioita kuunnellaan. Yli puolet vastaajista oli valinnut edelliset asiat hyvin toteutuviksi. Palkitsemiskeinoja tulisi monipuolistaa sekä lisätä sellaisia palkitsevia tekijöitä, jotka motivoivat työntekijää työhönsä. Heikoiten vastaajien työpaikalla toteutuu rahallinen ja taloudellinen palkitseminen (16%). Lisäksi myös näissä kaivataan omissa työyksiköissä hieman parannusta: työtehtävissä eteneminen mahdolliseksi, rakentava palaute johdolta, vaikuttamis- ja muutosmahdollisuudet, sopiva työtahti, sopiva työn fyysinen kuormittavuus sekä liukuva työaika.

8.5 Kvalitatiiviset kysymykset

Tutkimuksen kahdesta avo-kysymyksestä ensimmäisessä pyydettiin vastaajia mainitsemaan tekijöitä, jotka motivoivat ja palkitsevat itseä työntekijänä. Vastauksia saatiin 26 (20%). Toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka palkitsemis- ja motivointikeinoja kyseisellä työpaikalla voisi kehittää. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 19 (14,6%).

Tekijöistä, joita vastaajat mainitsivat motivoivan ja palkitsevan itseä työntekijänä, nousivat selkeästi esille, että vastaajia motivoivat työhönsä palkka, asiakkaiden tyytyväisyys ja positiivinen palaute, arvostus ja kuunteleminen ylemmältä taholta, hyvä yhteishenki tiimin kesken sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Vastaajista monet mainitsivat, kuinka henkilökuntapulalla on suora vaikutus omaan motivaatioon ja sitä kautta työhyvinvointiin. Yksi vastaajista mainitsi myös sen motivoivaksi tekijäksi, että omaa ja työyhteisön panosta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi arvostetaan. Työpaikan ja työyhteisön hyvä ilmapiiri nousi voimakkaasti esille työntekijöiden vastauksissa: työkavereiden sanottiin olevan yksi suurimmista motivoivista tekijöistä, sillä he kuuntelevat ehdotuksia tuomitsematta niitä ja luovat tunteen, että kyselyyn vastaavaan työntekijään luotetaan ja hänen yksilöllistä panostaan arvostetaan.

Palkan palkitsevaksi ja motivoivaksi tekijäksi mainitsi kymmenen vastaajista. Taloudellinen palkitseminen on houkuttava tekijä omaa työpaikkaa valittaessa, mutta tutkimukseen vastanneiden vastauksista kävi selkeästi ilmi, että he pitävät työstään muiden syiden vuoksi. Yhdessä vastauksessa mainittiin näin: *”Koska palkka pieni jo muutenkin, rahalla palkitseminen parasta tunnustusta. Pääsee vaikuttamaan.”* Muita syitä työn mielekkyyteen olivat nimenomaan asiakkaan palaute, työtoverit, esimiehen kiitos hyvin tehdystä työstä niin rakentavan negatiivisen kuin positiivisenkin palautteen muodossa sekä hyvä yhteishenki työpaikalla.

Eräs vastauksista oli seuraavanlainen: *”Säännöllinen palaute ja vaikutusmahdollisuus työn tekemiseen ja siihen riittävä esimiesten tuki. Nyt tiukkoina aikoina on liikaa säästetty henkilökunnan palkkaamisessa ja niin sanotulla ”minimiehityksellä” tehdään töitä, jolloin työn suunnitteluun ja kehittämiseen on jäänyt liian vähän aikaa. Henkilökunnassa huokuu uupuminen ja vaikuttaa, että sairaslomat lisääntyvät. Tällöin ei ole mahdollisuutta kehittää tiimiä toivomallaan tavalla. Tuntuu, että kaikki ei ole sitoutunut työhönsä. Osaltaan tähän vaikuttaa toistuvat siirrot muille osastoille. Tiimin toiminnan kannalta siirrot ei mielestäni aina järkeviä. Toivon yhteistä ja säännöllistä aikaa tiimille kehittää omaa toimintaa esim. 4x v.”* Erään vastauksen mukaan työntekijät joutuvat tällä hetkellä hyppimään paikasta toiseen, koska sijaisia ei oteta, ja se vaikuttaa omaan motivaatioon. Motivaatiota kuitenkin nostattaa hieman motivoituneet opiskelijat. Lisäksi vastauksista nousi ilmi, että työntekijät arvostavat sitä, että

voivat itse vaikuttaa omaan työhönsä eikä päätöksiä sanella esimiesten taholta. *”Ulkopuolelta tulevat määräykset ilman neuvotteluita syövät työmotivaatiota eniten.”* Joidenkin vastaajien mielestä johto työpöytänsä ääressä ei tiedä käytännön työstä kentällä.

Palkitsemis- ja motivointikeinojen kehittämisehdotuksista nousi selkeästi keskeisimpänä esille henkilökohtaisen palkan lisät. Monet vastaajista kaipaavat palkankorotusta tai erilaisia bonuksia tai lisiä. Useista vastauksista kävi myös ilmi, että vastaajat kokevat samojen henkilöiden aina saavan bonuksia ja palkanlisäyksiä. Vastaajat haluaisivat oikeudenmukaisuutta siihen, millä perusteella palkitsemista suoritetaan. Yhdestä vastauksesta nousi esille myös se, että pitäisi ottaa huomioon myös työntekijöiden joustot esimerkiksi pitkien päivien teossa, sillä vain tietyt henkilöt tuntuvat olevan niitä, jotka joustavat työajoissansa. Lisäksi samassa vastauksessa mainitaan, että sairausloma-listat tulisi saada näkyville, jotta ne henkilöt, joilla on sairaspoissaoloja vähiten, voitaisiin palkita jollain tavalla.

Työntekijät kaipaavat vastausten perusteella myös muunlaisia työporukan yhteisiä virikkeitä, kuten yhteistä liikunnan harrastamista tai esimerkiksi joulu- tai vappuaterioita. Myös säännöllisiä tyhy-päiviä haluttaisiin lisää, koska silloin on mahdollisuus kehittää omaa työtään tai vastaavasti irtaantua arjesta. Panosta yhteiseen työhyvinvointiin ja motivoinnin kehittämiseen kaivataan myös yksilön tasolta esimerkiksi syntymä- tai nimipäiväkakkukahvien muodossa.

Yksi vastauksista kuvaa kokonaisuutta hyvin. *”Huomioidaan riittävä ja osaava henkilökunta. Annetaan mahdollisuus ja riittävästi aikaa tiimille kehittää yhteistä toimintaa. Aina ei tarvita niin sanottuja lahjoja, vaan aika ja riittävän motivoitunut henkilökunta on avainasemassa motivointiin. Koko taloon omaa yhteisiin tavoitteisiin liittyvää koulutusta kaivataan. Toki rahallinen palkitseminen joskus on hyvästä. Aina ei kauniit sanat riitä, kun porukka tuntuu väsyvän raskaaseen työtahtiin. Kunhan saataisiin sairaspoissaolot jotenkin kuriin ja ihmisille motivaatiota ja innovatiivisuutta vanhustyön kehittämiseen. Miten lisätään positiivisuutta näinä tiukkoina aikoina ja tulevaisuudessa. Tutustuminen muihin laitoksiin ja heidän työtapoihin voisi tuoda myös vinkkejä meidän työn kehittämiseen.”*

9 POHDINTA

9.1 Tulosten tarkastelua

Esitiedoista selvinnyt sukupuolijakauma ei yllättänyt meitä. Vastanneista ainoastaan yksi oli mieshoitaja. Tämä on terveydenhuollossa yleistä, mutta harmillista, sillä mieshoitajia kaivattaisiin työyhteisöön niin työkavereiksi kuin hoitamaan potilaitakin. Joissakin tilanteissa mieshoitaja on parempi vaihtoehto kuin naishoitaja, kuten joskus hoitaessa miespotilaita tai tar-

vittaessa enemmän fyysistä voimaa. Lisäksi mieshoitajien määrän lisääntyminen luo tasa-arvoa. Koska kysely tehtiin vanhus- ja vammaistyöntekijöille, on mieshoitajien määrä yleensä alhaisempi tämän kaltaisissa työyhteisöissä, toisin kuin esimerkiksi päivystyksellisessä tai psykiatriisessa hoitotyössä.

Laaja ikäjakauma 19-vuotiaasta 60-vuotiaaseen on mielestämme positiivista. On hienoa, että työyhteisössä on vanhempia työntekijöitä, joilla on yleensä pitempi ura ja elämäkokemusta sekä nuoria hoitajia, joilla on uusin tietotaito ja yleensä motivaatiota työhön työn ollessa uutta. Harmillista on se, että joidenkin virkeä asennoituminen vaihtuu työuran edetessä puutumiseen. Mielestämme tämänkaltaisen asian muodostumisen yhtenä estävänä tekijä on erikikäisen ja erilaisen ihmisten yhteistyö. Työnmerkitys voi olla myös hyvin erilaista, etenkin erikikäisillä työntekijöillä. Myös eri vuosikymmeninä hankitut koulutukset luovat eroja, jotka eivät ole ainoastaan huonoja, mutta voivat edesauttaa näkemyserojen syntymistä sekä johtaa toisten tai oman työn arvostamisen heikkenemiseen. Työ on jatkuvasti muuttuvaa ja jokaisen täytyy päivittää koulutustaan sekä pysyä mukana muutoksessa. Osalle vanhemmista ihmisistä tämä on suuri haaste. Näemme ehdottomasti voimavaroina ikäjakauman ja tutkintojen erilaisuuden. Yllättävää jokseenkin oli opistotasoisten hoitajien määrä, joka oli lähes puolet vastanneista. Myös toisen asteen koulutuksen saaneita hoitajia oli lähes kolmannes. Sitä selittää varmasti työn luonne, joka on tietojemme mukaan pitkälti perushoitoa. Tutkintonimikkeet verrattuna työskentelevien henkilöiden ikään on luontevaa.

Tämän tutkimuksen työhyvinvointi- ja motivaatio-osuuksista nousseet tulokset ovat positiivisempia, kuin palkitsemis-osiota koskevat tulokset. Työhyvinvoinnin katsoi toteutuvan melko hyvin työyhteisössä lähes puolet henkilökunnasta. Kuitenkin vastaukset jakautuivat laajasti ja alle kymmenes työntekijöistä oli täysin samaa mieltä hyvän työhyvinvoinnin toteutumisesta. Tätä asiaa mielestämme osaltaan selittävät jatkossa tulevat tulokset palkitsemisen ja motivaation osa-alueista. Tutkimuksessa on tullut esille lukuisia asioita, kuten esimiestyön tärkeys ja palkitsemisen tasapuolisuus, jotka ovat varmasti vaikuttamassa osaltaan työhyvinvointiin. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka henkilökunta ajattelee työhyvinvoinnin syntyvän. Mikäli työhyvinvoinnin katsotaan tulevan ulkoapäin, esimerkiksi niin, että esimies luo työhyvinvoinnin, on käsitys asiasta vääristynyt. Työhyvinvointia on jokainen työntekijä osaltaan tekemässä. Pienistä kokonaisuuksista muodostuu parempi työhyvinvointi yhteisössä. Emme kuitenkaan kyseenalaista esimiehen roolin tärkeyttä ja kehitettävien asioiden todellisuutta.

Yhtenä syynä tulokseen on varmasti se, että työntekijät eivät koe tulleen kuulluiksi. Tätä asiaa tiedustellessa vastaukset jakautuvat myös laajasti. Työntekijöiden kuuntelu on tärkeää jokapäiväisessä työnteossa, mutta erityisesti osastotunneilla ja muissa niiden kaltaisissa kokoontumisissa, joissa asioita on mahdollisuus käydä syvemmin läpi. Kiire ei ole perusteltu syy jättää säännöllisiä kokoontumisia väliin tai supistaa niitä. Keskustelutilanteiden täytyy olla

sellaisia, että niissä voidaan todella paneutua vaikeisiin asioihin. Esimiehen rooli on keskeinen yhteisten kokoontumisten organisoinnissa ja vetämisessä, mutta ne eivät kuitenkaan saa olla ainoastaan esimiehen keskustelutilaisuuksia, vaan tarkoituksena on, että koko työyhteisö saa jakaa ajatuksiaan keskenään. Tämän hetkiseen taloudelliseen tilanteeseen vedoten joissakin työyhteisöissä esimerkiksi osastotuntia on supistettu. Tämän kaltainen toiminta on hyvin lyhyt kantoista eikä tuo säästöjä kuin hetkellisesti.

Kehityskeskustelut esimiehen kanssa tukevat puolestaan yksilöllistä jaksamista ja kehittymistä työtehtävissä. Työhyvinvointia tukee yhdessä tekeminen koulutusten ja vapaan ohjelman parissa. Omassa työssään hyvin jaksaa neljännes ja melko hyvin lähes puolet työntekijöistä. Työ on suuri osa elämää ja myös hyvin kuluttavaa, mutta myös paljon antavaa, mikäli työ on henkilölle sopivaa. Työssä jaksamiseen vaikuttavat työyhteisön asiat, mutta myös vapaa aika, jonka merkitys on kasvanut jatkuvasti. Niiden työntekijöiden osalta, jotka eivät koe työssään jaksamista hyväksi, olisi tärkeää käydä keskustelua siitä, mitä asialle voisi tehdä. Vaihtoehtoina voisi olla esimerkiksi kouluttautuminen tai työpaikan vaihtaminen, vaikka vain määräajaksi vaihtelevuutta hakien. Työssä taas viihdytään jokseenkin paremmin kuin, mitä edellisten kysymysten perusteella olisimme voineet olettaa. Kuitenkin hajontaa on merkittävästi edelleen. Työssä on siis alueita, jotka saavat viihtymään siellä, vaikka kehitettävää on edelleen.

Omaan työhönsä motivoituneita ja omaa työtänsä arvostavia työntekijöitä on todella paljon, joiden ajattelemme vaikuttavan positiivisesti työnlaatuun. Työntekijät kokevat motivoinnin työyhteisössä olevan tärkeää, mutta omassa työyksikössään he kokevat sen toteutuvan vaihtelevasti. Muiden arvostusta omalle työlleen kokee saavansa täysin tai jokseenkin valtaosa vastanneista. Silti vain 21% vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että saa arvostusta muilta. Tämä on mielenkiintoinen tulos, sillä omaa työtänsä kuitenkin arvostaa täysin 73%. Olemme pohtineet, että hoitajat tietävät varmasti tekevänsä merkityksellistä työtä ja arvostavat sitä, mutta työyhteisössä ei välity muilta saatava arvostus. Yhtenä syynä olemme miettineet suomalaisten työmoraalia ja luonnetta.

Yleensä positiivisista asioista ei mainita, vain kehitettävistä asioista annetaan palautetta. Positiivisia asioita voi olla vaikea kertoa tai niistä kertomisen ei koeta olevan niin tärkeää kuin kehitettäviin kohtiin puuttumisen. Tässä asiassa varmasti jokaisella työntekijällä olisi muutettavaa omassa työskentelyssä. Esimies voisi toimia esimerkillisesti ja vaalia tämänkaltaista työskentelyä, jossa palautetta saisi niin positiivisissa kuin negatiivisissakin asioissa. Kateus ja omaan työhön syventyminen muita ihmisiä huomioimatta voivat olla syitä olla välittämättä muiden arvostuksen tunteesta. Myös julkista keskustelua voidaan kritisoida. Sinänsä hoitajien työtä pidetään merkityksellisenä, mutta mielestämme todellista arvostusta ei osoiteta riittävästi. Tästä esimerkkinä ovat alhaiset palkat naisvaltaisella alalla, jossa työn vaativuus ja li-

sääntyneet työtehtävät, esimerkiksi lääkäreiltä siirrettyjen tehtävien muodossa, eivät nosta palkkaa riittävälle tasolle. Tämä kertoo mielestämme todellisesta arvostuksesta, joka välittyy varmasti hoitajien käsitykseen muiden arvostuksesta työtä kohtaan.

Vastaajista motivoinnin katsoi olevan täysin riittävää vain kymmenes ja reilu kolmannes vastasi motivoinnin olevan jokseenkin riittävää. Vastaukset jakautuivat merkittävästi. Yhtenä syynä pidämme mahdollista itseohjautuvuuden puuttumista. Motivointia ei voida olettaa tulevan ulkopäin, vaan jokaisen täytyy olla toteuttamassa sitä. Esimiehen riittävää työpanosta motivoinnin eteen voidaan kyseenalaistaa, mutta hän yksinään ei luo motivointikeinoja ja toteuta niitä, vaan ohjaa työntekijöitä ja on mukana aktiivisesti motivoimassa.

Kannustaviksi motivointikeinoiksi vastaajat kokivat annetuista vaihtoehdoista selkeästi eniten palkankorotuksen tai lisäpalkkion sekä erilaisen kiittämisen, haastekohtiin puuttumisen, joustavuuden työskentelyssä sekä palautteen saamisen ja antamisen työyhteisön sisällä. Rahallisen palkitsemisen merkitys hoitoalalla on suuri, sillä palkat ovat alhaiset. Toisaalta hoitohenkilökunta arvostaa henkistä hyvinvointia tuottavia palkitsemistapoja, kuten kiittämistä. Haastekohtiin puuttumisen tärkeänä pitäminen välittää kuvan halusta kehittyä työssä saaman palautteen perusteella. Näin toimii ammattitaitoinen työntekijä, joita kyseisessä työyhteisössä selvästi työskentelee. Haastekohtiin pikaista puuttumista kokee tärkeäksi valtaosa vastanneista, mikä kertoo myös hyvästä orientoitumisesta ja halusta kehittää työtä. Joustavuuden tärkeänä pitämistä työskentelyssä kuvaa rationaalisia ihmisiä, työntekijöitä, jotka haluavat vaikuttaa työhönsä ja tehdä sitä joustavasti mahdollisuuksien mukaan.

Lisäksi vaikuttamismahdollisuudet työn suunnitteluun ja toteuttamiseen koettiin erittäin keskeiseksi osaksi motivoimiskeinossa. Entistä enemmän korostetaan omasta työstä vastuun ottamista ja sen suunnittelua sekä referointia. Terveystieteiden työntekijät työskentelevät pitkälti itsenäisesti ja omatoimisesti, eikä esimies ole kertomassa työntekijä ja työntekijä toteuttamassa, vaan työntekijä on moninaisessa roolissa. Oma vaikuttamismahdollisuutta arvostetaan paljon ja koulutus antaa siihen valmiudet. Katsomme, että on täysin luontevaa, että ammattitaitoinen henkilö haluaa vaikuttaa itse työhönsä. Jonkun verran vähemmän motivoiviksi tekijöiksi vastaajat valitsivat riittävät haasteet työssä, sopivan fyysisen sekä henkisen kuormittavuuden, haastekohtien ratkaisujen esittämisen työntekijöille, säännölliset kehityskeskustelut esimiehen kanssa ja säännölliset kokoontumiset työyhteisön kanssa. Työn fyysisen ja henkisen kuormittavuuden, keskityskeskusteluiden sekä työyhteisön yhteisten kokoontumisten ei koettu motivoivan aivan yhtä paljon kuin edellä mainittujen kohtien.

Esimiehen osallistumista työntekijöiden motivointiin koki puolet vastanneista toteutuvan hyvin tai melko hyvin. Toisella puolella vastanneista ei ollut selvää näkemystä asiasta tai he olivat jokseenkin tai täysin erimieltä. Koemme esimiehen olevan helppo reitti purkaa turhautu-

neisuutta ottamatta vastuuta omasta osallistumisesta. Työntekijöillä voi olla virheellinen kuva esimiehen kykenemisestä asioiden edistämisessä. Toisaalta esimies on henkilö, jolla on velvollisuus huolehtia juuri tämänkaltaisista työyhteisön asioista. Esimiehen toiminnasta välittyneet tulokset ovat osittain ristiriitaisia. Avokysymyksissä esimiehen toiminta sai enemmän kehitysehdotuksia kuin monivalintakysymyksien vastaukset osoittivat. Esimiestyö onkin yksi aihealue, joka herättää keskustelua.

Avokysymyksistä esiin nousivat esimiestyön kehitystoivomukset ja lisäksi toivottiin, että työntekijöitä kuunneltaisiin enemmän. Tämä tulos on ristiriitainen edellä mainitun tuloksen kanssa, jossa esimiestyön koettiin valtaosin toteutuvan hyvin. Olemme pohtineet tuloksia, niin että kehitettävää esimiestyössä on, mutta myös hyvää. Ja esimiestyön tärkeys on noussut esiin niin monivalinta- kuin avokysymyksissä. Yksittäinen esimies ei voi vaikuttaa lisäpalkkioihin, mutta muut työntekijöiden keskuudessa esille nousseet motivointikeinot ovat juuri sellaisia, joihin esimiehellä on syy ja vastuu osallistua. Motivoinnilla ja palkitsemisella on tulosten mukaan vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Myös Herzbergin (1959) teorian mukaan tärkeitä motivoinnin keinoja ovat palkka, työskentelyolot, henkilöstöpolitiikka ja työn organisointi.

Saamamme tulokset tukevat muita tuloksia siitä, että palkitsemisessa ja motivoinnissa on kehitettävää, vaikka lähtökohtaisesti työntekijät ovat motivoituneita. Koska myöskään esimiehen työntekijöiden motivoinnista huolehtimisen ei koeta olevan täysin riittävää, voisi esimies alkaa esimerkiksi näiden motivaatiotekijöiden kautta edistämään työntekijöidensä työhyvinvointia ja motivaatiota. Herzbergin (1959) motivaatioteorian mukaan motivaatiotekijät luovat tyytyväisyyttä ja liittyvät työn sisältöön, kuten tunnustukseen ja arvostukseen sekä menestymiseen työssä ja työn mielenkiintoisuuteen. Näihin motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä tyytyväisyyttä.

Kyselyyn vastanneet työntekijät kokevat omassa työssään tärkeimmiksi motivoiviksi tekijöiksi työvälitteet ja työtilat, työaikojen sopivuuden, työtehtävien sisällön, työntavoitteiden selkeyden, yhteistyön, työpaikan ihmissuhteet sekä mahdollisuuden oppia uutta. Näissä vastauksissa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaan mieltä oli vastanneista muutamia prosentteja lukuun ottamatta. Näkisimme, että työpaikan ihmissuhteilla on suuri vaikutus omaan työmotivaatioon, sillä jos on yksin työssään eikä ole työpaikan sisäisiä sosiaalisia suhteita, voi työpaikalle olla tympeää tulla joka päivä. Usein työkavereista muodostuu hyviä ystäviä keskenään, koska työmaalla vietetään niin paljon aikaa omasta arjesta. Sillä, jos työyhteisössä on hyvä ja suvaitsevainen ilmapiiri, on suuri vaikutus työpaikan yleiseen viihtyvyyteen. Työyhteisöissä tulisi olla avoin ilmapiiri, jotta voi ja uskaltaa jakaa myös mahdollisia epäonnistumisen kokemuksia toisten kanssa. Tärkeää on muistaa, että työhyvinvointia ei voi esimies antaa työyhteisölle, mutta hän voi vaikuttaa siihen. Jokainen työyhteisön jäsen on omalla panoksellaan te-

kemässä työhyvinvointia. Koska valtaosa työntekijöistä koki motivoivaksi tekijäksi oman työyhteisönsä, voivat esimiehet käyttää tätä positiivista voimaa kehittäessä työyhteisöä entistä paremmaksi. Ihmissuhteiden merkitys on erittäin suuri terveydenhuoltoalalla, jossa työskennellään asiakkaiden parissa ja paljon tiimityönä.

Uusien asioiden oppiminen, työn tavoitteiden selkeyden ja työtehtävien sisällön merkitys ker-
too halusta orientoitua työhön ja pärjätä siinä. Puolestaan uralla etenemisen ja vastuun li-
sääntymisen ei koettu olevan niin houkuttelevia motivointikeinoja. Vaikka näissä kohdissa vas-
taukset hajosivat edellisiä kohtia enemmän, valtaosa piti näitä asioita tärkeinä tai melko tär-
keinä. Vastuun lisääntymistä osa hoitajista pelkää työmäärän kasvun vuoksi, osa taas koulu-
tuksen riittämättömyyden takia. Vastuun lisääntyessä terveydenhuollossa palkat eivät nouse
mielestämme lainkaan tai ainakaan riittävässä suhteessa työmäärän kasvuun, joten se voi olla
yksi merkittävä syy sille, että lisävastuuta ei haluta. Uralla etenemisen osa kokee tärkeäksi ja
osalle riittää tämän hetkinen työ, mikä on täysin luontevaa.

Palkitsemista kysyttäessä 89 % vastaajista koki palkitsemisen tärkeäksi tai melko tärkeäksi
työyhteisössä. Lähes 80 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että oman työ on
palkitsevaa. Valtaosa vastaajista oli kuitenkin eri mieltä täysin, osittain tai ei ilmoittanut
kantaansa väitteiden ”Koen palkitsemisjärjestelmän toimivaksi”, ”Palkitseminen työyhteisös-
sä toimii hyvin” ja ”Koen palkitsemisen tapahtuvan riittävän usein työyhteisössä” suhteen.
Järvenpään vanhus- ja vammaispalveluissa ollaan kehittämässä parhaillaan palkitsemisjärjes-
telmää, mille on näiden vastausten pohjalta tarvetta. Valtaosa työntekijöistä ei tiennyt onko
työyhteisössä käytössä palkitsemisjärjestelmää, mutta arvioi sen toimivuutta niukaksi. Tämä
on melko outoa varsinkin tilanteessa, jossa palkitsemisjärjestelmää ollaan kehittämässä.

Olemme pohtineet myös sitä onko henkilökuntaa informoitu uudesta järjestelmästä tai otettu
mukaan sen suunnitteluun. Mikäli henkilökunta ei ole saanut osallistua kehitystyöhön, emme
usko uuden järjestelmän olevan paras mahdollinen. Hyvin merkittävä tieto on, että valtaosa
työntekijöistä pitää työtään palkitsevana. Tämä auttaa varmasti työssä jaksamisessa ja näkyy
työn laadussa. Palkitsemisjärjestelmä puolestaan osoittautui luultua vieraammaksi järjestel-
mäksi. Mielenkiintoista on kuinka työntekijät voivat arvioida järjestelmää, jota eivät tunne.
Kuitenkin kaikilla on käsitys siitä, mitä palkitseminen voisi olla ja arviointi palkitsemisen osal-
ta voi näin ollen pohjautua olettamuksiin, jotka kuitenkin voivat olla virheellisiä. Palkitsemi-
seksi voidaan mieltään vääriä asioita, myös sellaisia, joita ei ole, ja tämän vuoksi ollaan pet-
tyneitä palkitsemisen laatuun.

Jokaisen tunne palkituksi tulemisesta on aito, eikä sitä voi vähätellä. Palkitsemista on työyh-
teisössä vaikea mitata, mutta tulosten pohjalta sitä katsotaan tapahtuvan liian harvoin. Esi-
miehen asemassa tätä asiaa voisi pohtia. Palkitsemiskeinoja, joita olisi mahdollista käyttää,

voisi yrittää hyödyntää hiukan aktiivisemmin työhyvinvoinnin parantamiseksi. Huolestuttavampi tulos on palkitsemisen jakautumisesta tasapuolisesti. Tätä tulosta pohtiessa tulee väistämättä mieleen kateus toisten palkitsemisesta ja pärjäämisestä. Vajaan viidenneksen mielestä palkitseminen tapahtuu tapapuolisesti tai melko tasapuolisesti, mikä on hälyttävä tulos. Palkitsemisen täytyisi toimia kuitenkin hyvinvointia edistäen, ei aina kokeneimmille tai muuten pätevinä pidetyille työntekijöille vaan eri syistä tasaisesti niin, että jokaista työntekijää palkittaisiin siitä, missä on hyvä ja näin kannustettaisiin kehittymään ja jaksamaan työssä. Työyhteisössä palkitsemisen katsotaan kuitenkin kannustavan työssä jaksamisessa, mikä onkin yksi palkitsemisen tavoitteista.

Työyhteisössä palkitsemisen katsotaan edellisiä tuloksia merkittävämmiin palkitsevan työssä kehittymistä. Tämä tulos kertoo mielestämme palkitsemisen tärkeydestä. Työntekijät eivät vaadi suuria palkintoja, arkipäiväinen palkitseminen on kaikkein keskeisintä ja tähän organisaatiolla ja esimiehillä on mahdollisuus sitä halutessa. Palkitsemisen koetaan myös olevan tärkeä osa motivoinnissa uralla etenemiseen. Tästä voidaan päätellä, että työyhteisöllä on merkittävä rooli työkavereiden ammattitaidon kehittämisessä ja uralla etenemisessä, eikä se ole ihme, sillä mikäli työyhteisön tuki puuttuu, on yksilö suurien valintojen kanssa hyvin yksinäinen. Vain viisi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä on hyvät vaikutusmahdollisuudet. Tämä on melko huolestuttavaa ja olisi mielenkiintoista tietää, kuinka käytännössä vaikuttaminen onnistuu vai onko työyhteisö hyvin esimieskeskeinen, eli tekee päätökset ilman alaisiaan. Toisaalta vastaukset tässä kysymyksessä jakautuivat kaikkiin vastausvaihtoehtoihin Gaussin käyrän mukaisesti.

Kysyttäessä esimiehen huolehtimisesta osaltaan työntekijöiden palkitsemisesta, kolmannes koki esimiehen onnistuvan tässä osassa. Lähtisimme kehittämään tätä kohtaa uuden palkitsemisjärjestelmän esittelyllä ja mahdollisuuksilla olla mukana kehittämässä palkitsemisjärjestelmää. Tämän jälkeen vasta voimme todella arvioida esimiehen onnistumista asiassa. Vastaukset tuen saannista esimieheltä jakautuivat laidasta laitaan. Yli puolet vastaajista koki saavansa jonkin verran tai riittävästi tukea. Tuen tarve esimieheltä vaihtelee varmasti merkittävästi työntekijästä riippuen. Jonkin näköistä tehostamista esimiestyössä, kuuntelelussa ja tukemisessa näyttäisi olevan tarpeen. Tämän osan viimeisessä kysymyksessä kysyttiin lisäkoulutuksen edistävän työhyvinvointia, johon 80% vastasi myöntävästi.

Lisäksi kannustavaa palautetta työntekijät kokivat saavansa vähiten esimiehiltään. Tekijöistä, joita vastaajat mainitsivat motivoivan ja palkitsevan itseä työntekijänä, nousi esille, että ylemmältä taholta saatavan arvostuksen ja kuuntelemisen koetaan motivoivan ja palkitsevan silloin, kun se toteutuu. Myös esimiesten työaika on rajallista ja heidän työnkuva on laajentunut merkittävästi koko ajan. Toisaalta esimiesten tärkein tehtävä on työyhteisön johtaminen eikä sitä voi tehdä ilman kuuntelemista ja asioihin puuttumista. Palkitseminen koettiin kan-

nustavana ja sen ajateltiin edistävän työssä kehittymistä sekä uralla etenemistä. Lisäkoulutuksen ei kuitenkaan koettu motivoivan, mutta edistävän työhyvinvointia. Taloudellinen palkitseminen on houkuttava tekijä työpaikkaa valittaessa, mutta tutkimukseen vastanneiden vastauksista kävi selkeästi ilmi, että he pitävät työstään muiden syiden vuoksi. On erityisen hienoa, jos työ on mielekästä ja siinä viihtyy. Perinteisesti hoitoala on ollut ala, jossa ei työskennellä palkan vuoksi, vaikka palkka onkin tärkeä osa työtä. Luultavasti tulevaisuudessa palkanmerkitys kasvaa entisestään myös hoitoalalla ja samalla toimii entistä tärkeämpänä motiivintä ja palkitsemistapana.

Työntekijät itse tietävät parhaiten mitä työkentällä tapahtuu, mikä siellä toimii ja mikä ei. Joidenkin vastauksien mielipide oli, että johto työpöytänsä ääressä ei tiedä mitään käytännön työstä kentällä. Tämän vuoksi säännölliset tapaamiset ja keskustelut esimiehen sekä koko työyhteisön kesken olisi tärkeää pitää, jotta yhdessä voidaan jakaa asioita niin, että jokainen tietää, millä mallilla asiat työyhteisössä ovat. Aina on myös osa työntekijöistä, joiden mielestä kaikki vika on muissa ihmisissä ja esimiehiin turhautuneisuutta on helppo purkaa. Joissakin työyhteisöissä on siirrytty malliin, jonka mukaan esimiehille kehittämisehdotuksia saa tuoda vain, jos on antaa ainakin yksi ehdotus kuinka asia voitaisiin hoitaa.

Kannustavaa palautetta työntekijät kokevat saavansa eniten asiakkailta, työtovereilta, perheeltään ja läheisiltään. Perhe ja läheisten tuki ei yllättänyt meitä. Koemme läheisten tuen luonnolliseksi myös työtä koskevien kysymysten äärellä. Työtoverit ovat parasta vertaistukea, sillä he ovat itse tietoisia tilanteesta ja heidän kanssa on luontevaa keskustella työhön liittyvistä asioista. Toisaalta tuen saanti työyhteisön ulkopuolelta on tärkeää, silloin tukijalla ei ole niin vahvaa käsitystä tilanteesta ja osaa eläytyä luultavasti paremmin tuettavan henkilön asemaan. Kolmannes vastaajista koki saavansa asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta kannustavaa palautetta paljon ja puolet melko paljon. Tämä tulos yllätti meidät, sillä vaikka asiakkaista valtaosa on yhteistyökykyisiä, emme koe heidän antavan palautetta kovinkaan paljoa. Tämä tulos on hyvä voimavara työntekijöiden työssä jaksamista ajatellen ja kertoo siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Puolestaan esimieheltä saadun tuen määrä koetaan tutkimuksen mukaan hyväksi vain yhdeksän prosentin mielestä. Kuitenkin vajaa 40% pitää tuen määrää melko hyvänä. Kuten aikaisemmin pohdinnassa on käynyt ilmi, on yhtenä kehitettävänä kohteena vielä esimiestyön tarkentaminen. Esimiehen ajankäyttö, joka näkyy työntekijöille, saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä. Harva työntekijä tietää todellisuudessa, mihin kaikkiin tehtäviin esimiehen on virkansa puolesta osallistuttava. Osa henkilökunnasta voi olettaa, että esimiestyö on riittämätöntä, vaikka esimies toimisikin virkansa mukaisella tavalla. Keskeinen osa täytyisi kuitenkin säilyttää henkilökunnan kanssa työskentelyssä.

Kysyttäessä erilaisista vaihtoehtoista, miten ne palkitsevat työn tekijää työssään, kiittäminen, palkankorotus ja lisäpalkkio olivat selkeästi suosituimpia palkitsemiskeinoja. Samansuuntaisia tuloksia saatiin motivointikeinoja kartoittaessa. Kuten olemme todenneet, kiittäminen on hyvin merkittävä ja taloudellinen tapa palkita ja motivoida työntekijää. Tämän käytännön vaaliminen esimiestyössä kuin työyhteisössä tuottaa varmasti merkittäviä asioita. Rahallinen korvaus on tulevaisuutta mitä todennäköisimmin myös terveydenhuollossa, jossa tämän kaltaisen palkitsemisen on uutta. Tätä varten organisaatiossa täytyy olla hyvä palkitsemisjärjestelmä, jonka Järvenpään vanhus- ja vammaistyö toivottavasti saa käyttöön lähivuosina.

Hyviksi palkitsemiskeinoiksi koettiin mahdollisuus työtehtävissä etenemiseen sekä jokaisen työntekijän osaamisen arvostus. Arvostuksen tarve on ihmisen perustarpeita. Mikäli arvostuksen tarve toteutuu, kykenee työntekijä motivoitumaan työhönsä. Pitäisimme tätä tärkeimpinä palkitsemiskeinoina työyhteisössä. Kuten motivointikeinoista puhuessa, pohdimme osalle henkilökunnasta olevan tärkeää uralla eteneminen. Tämän mahdollistaminen näiden henkilöiden kohdalla on tärkeää koko työyhteisön ammattitaitoa kehittäessä, mutta myös näiden yksilöiden työhyvinvoinnin kannalta sekä kokonaisuudessa hyvinvointia tukevana toimintana.

Työyhteisössä työtehtävien jakautuminen tarkoituksenmukaisesti jakoi vastaukset laajasti. Vaikka yli puolet koki työtehtävien jakautuvan hyvin tai melko hyvin, ei vastausten valossa töiden jakautuminen ole aukotonta. Pohdimme, kuinka paljon tähän vaikuttaa erilaiset koulutustaustat tai työkokemus. Kysyttäessä, palkitaanko toisia ammattiryhmiä enemmän, jakautuivat vastaukset myös hyvin laajasti. Selkeää viestiä näiden vastausten pohjalta ei voida sanoa, mutta osa työntekijöistä kokee selvästi eriarvoisuutta. Tämä kohta kannattaisi huomioida erityisesti uutta palkitsemisjärjestelmää laatiessa. Kysyttäessä ”Työyhteisössä palkitaan enimmäkseen tiimin suorituksista” vastaukset jakautuivat myös laidasta laitaan. Toisaalta näitä vastauksia tukee se, ettei henkilökunnalla pääosin ole tietämystä nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä, eivät he näytä näiden tulosten valossa selkeästi kuvaamaan palkitsemista.

Monivalintakohdassa, josta vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon, kuinka työyhteisössä heitä palkitaan, suosituimmaksi kohdaksi nousi palkitseminen tehdyn työnperusteella, mikä on mielestämme hienoa. Tämä motivoi varmasti hyvin kehittämään työntekoa. Toki palkitsemiskeinojen tulee olla houkuttelevia ja niiden tulee jakautua tasapuolisesti. Muina vaihtoehtoina olivat työkokemus, koulutus, vastuu, tulosten ja kykyjen perusteella tapahtuva palkitseminen, joiden kesken loput vastaukset jakautuivat tasaisesti. Koulutuksen perusteella tapahtuva palkitseminen sai vähiten vastauksia.

Viimeisessä monivalintakohdassa vastaajat valitsivat sopivan vaihtoehdon kuvaamaan erikohdissa sitä, kuinka työyhteisössä ne toteutuvat. Yleisesti ottaen tulokset jakautuivat laajasti. Parhaana puolena pidettiin hyvää työyhteisöä, joka läpi tutkimuksen on välittynyt. Noin kol-

mannes koki, että hyvin toteutuvat säännölliset kokoontumiset työyhteisön kesken, säännöllisiä kehityskeskusteluja esimiehen kanssa, riittävät haasteet, rakentava palautetyökavereilta ja asiakkailta, moniammatillisen yhteistyön toteutuminen sekä se, että työtä arvostetaan. Näistä kohdista saimme tukea aikaisempiin vastauksiin kokoontumisien ja keskusteluiden tärkeydestä. Työyhteisössä arvostetaan näiden tulosten pohjalta selvästi keskustelemaa työtettä ja työyhteisö on selkeä voimavara koko organisaatiolle. Riittävät haasteet ja palaute viestivät ammattitaitoisista työntekijöistä, jotka ovat motivoituneita työn kehittämiseen ja mahdolliseen hyvään toteuttamiseen. Moniammatillisen työn merkitystä on viime vuosina korostettu entisestään, mikä tukee asiakaslähtöistä hoitotyötä.

Jonkun verran vähemmän toimivina elementteinä vastaajat pitivät riittäviä haasteita, sopivaa henkistä ja fyysistä kuormittavuutta, joustavuutta työajoissa, joustavuutta työntoteuttamisessa, asioita, joita esitetään, kuunnellaan, hyvää esimiestyötä sekä vastualueiden saamista. Myös työtehtävissä etenemisen mahdollisuutta, työtäni arvostetaan, realistinen kuva omasta työpanoksesta motivoi parempiin tuloksiin jakoivat vastaukset laajasti. Nämä tulokset ovat aikaisempien tuloksien suuntaisia. Nämä tulokset tukevat jo aikaisemmin pohdittuja tuloksia. Näiden tulosten osalta on vaikea kuvata työyhteisön tarpeita sillä tulokset jakautuvat merkittävästi. Vähiten toimiviksi elementeiksi mainittiin liukuva työaika, sopivaa työtahtia, vaikutamis- ja muutosmahdollisuudet, rahallista ja taloudellista palkitsemista, sekä rakentavaa palautetta johdolta. Toisaalta näitä kohtia pidetään myös keskeisinä joten vaikka tulokset haavoivatkin näissä eniten ei voida näitä kohtia pitää merkityksettöminä.

Kahdessa avokysymyksessä vastausprosentit olivat alhaisia. Toiseen kysymykseen vastauksia saatiin 20 % ja toiseen 14,6 %. Avokysymyksissä saatujen vastauksien sisällöt olivat pääosin erittäin kuvaavia ja olivat samansuuntaisia monivalintakysymysten kanssa. Vastauksissa ilmeni henkilöstöpulan vaikutukset omaan motivaatioon. Sijaisten käyttöä on rajoitettu entisestään vedoten tämän hetkiseen taloudelliseen tilanteeseen. Olemme vakuuttuneista siitä, että tämän hetkistä taloudellista tilannetta käytetään syynä myös irtisanomisiin ja sijaisten käytön vähentämiseen. Taloudellisen tilanteen vuoksi leikkauksia budjettiin on tehty. Kuitenkin Suomessa on suhteellisen hyvä taloustilanne ja on uutisoitu, että Suomi saattaisi jopa hyötyä maailmanlaajuisesta talouskriisistä. Täytyy myös priorisoida ollaanko valmiita leikkaamaan 1990-luvun laman veroisesti muun muassa terveydenhuollosta, jonka seurauksia ei olla kyetty vieläkaan paikkaamaan. Jatkuvasti vajaalla työporukalla työskentely on selvä syy uupumiseen ja sairaslomien lisääntymiseen. Myös avokysymyksissä painotettiin palkitsemisen oikeuden mukaisuutta ja hyvän ilmapiirin tärkeyttä.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kyselyn aineistonkeruumenetelmä on mielestämme luotettava ja helppokäyttöinen. Tutkimuslupa haettiin Järvenpään kaupungin ohjeiden mukaisesti. Kyselylomakkeet sisälsivät saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, tietojen luottamuksellisuudesta ja nimettömyydestä. Kirjeeseen liitettiin myös tutkimuksesta vastaavien yhteystiedot. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, ja saatu vastausprosentti oli 43%, täten saatuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko työyksikköä. Luotettavuutta saattoi heikentää se, että vastaajat vastasivat kyselyyn työajalla, joten kiire ja väsymys saattoivat aiheuttaa virheitä vastaamisessa.

Kvantitatiiviseen tutkimukseen voidaan tarvittavat tiedot hankkia erilaisista muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista tai tiedot kerätään itse. Itse kerättävissä aineistoissa on tutkimusongelman perusteella päätettävä, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä tilanteeseen parhaiten soveltuu. Viime vuosina ovat Internetin kautta tehtävät www-kyselyt nopeasti yleistyneet. Ne soveltuvat kuitenkin vain sellaisten perusjoukkojen tutkimiseen, joissa jokaisella jäsenellä on mahdollisuus Internetin käyttöön. Www-lomakkeiden teko vaatii asiantuntemusta, ja tutkimuksen onnistuminen riippuu hyvin paljon kyselyn teknisestä toteutuksesta. On ratkaistava, miten tutkittaville saadaan tieto tutkimuksesta ja miten mahdollisimman hyvin estetään otokseen kuulumattomien henkilöiden vastaaminen. Toisaalta on vaikea estää saman henkilön vastaaminen useampaan kertaan. (Heikkilä 2008, 18-19)

Www-kyselyn, kuten minkä tahansa muunkin tiedonkeruumenetelmän, ominaisuuksissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Tutkittavan asian luonne, tutkimuksen tavoite, aikataulu ja budjetti ovat tiedonkeruumenetelmään vaikuttavia asioita. (Heikkilä 2008, 19) Heikkilän (2008, 20) verratessa muun muassa henkilökohtaista haastattelua ja www-kyselyä, huomataan, että henkilökohtaisessa haastattelussa vastausprosentti on yleensä korkea, kun www-kyselyssä vastausprosentti riippuu kohdejoukosta. Www-kyselyssä ei tarvita haastattelijoita, joten vältetään haastattelijan vaikutus haastateltavan vastauksiin ja arkaluontoisten kysymysten käyttömahdollisuus on hyvä. Vastausten tarkkuus www-kyselyssä on kyseenalainen, kun taas henkilökohtaisessa haastattelussa hyvä.

Www-kyselyssä saadaan vastaukset nopeasti ja pitkän kyselylomakkeen käyttömahdollisuus on hyvä, mutta vastauskato lisääntyy kysymysten määrän lisääntyessä ja avoimiin kysymyksiin jätetään helposti vastaamatta. Väärinkäsitysmahdollisuus www-kyselyssä on suuri, mutta vastaajan anonymiteetti säilyy. Kvantitatiiviset analyysit ovat yksiselitteisempiä kuin kvalitatiiviset. Kvantitatiivinen tutkimus jakaantuu selvemmin erottuviin vaiheisiin kuin kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineiston keruu, käsittely ja johtopäätösten teko nivoutuvat tiiviimmin toisiinsa. Sähköisesti tehdyssä kyselyssä on aina omat riskit, kuten että kyselyn tulokset eivät toimi-

kaan tai että ne päätyvät väärille teille, kuten vastaukset näkyisivät vastaushetkellä. Olemme pohtineet myös kuinka lopullisesti tulokset ja tiedot poistuvat vuoden kuluttua kyselyn avaamisesta.

Työn loppuvaiheessa huomasimme, että vastausvaihtoehdot olivat mielestämme huonot. Käytämiämme vastausvaihtoehtoja ”täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä” käytetään paljon kyselyissä ja valitsimme vaihtoehdot vertailemalla eri vastausvaihtoehtoja. Tulosten tultua ymmärsimme, että ne eivät olleet kuitenkaan parhaat vaihtoehdot ajatellen vastausvaihtoehtojen selkeyttä, saati tulosten tulkinnan kannalta. ”Ei samaa mieltä eikä eri mieltä” vastaus on oikeastaan lähes täysin turha, sillä se antaa informaatiota hyvin vähän. Jälkeenpäin olisimme muokanneet kysymyksiä ”täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä” suuntaan. Kysymyksiä purkaessa mietimme myös, kuinka ymmärrettäviä tai eroavia olivat vaihtoehdot: jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä. Näillä haimme sitä, että jokseenkin samaa mieltä ei ole täysin samaa mieltä, mutta on osittain samaa mieltä. Vastavasti jokseenkin eri mieltä, ei ole niin vahvasti eri mieltä, kuin täysin eri mieltä. Tuloksia purkaessa mietimme myös, olisiko vastausvaihtoehtojen pitänyt olla kouluarvosanoin annettavia esimerkiksi 1-5 arvosanoilla. Haasteena oli vaihtoehtojen sopivuus kaikkien monivalintakysymysten kanssa. Kyselylomakkeen tekeminen ja juuri kysymysten asettelu oli haastavampaa kuin osasimme odottaa. Osa meistä on ollut aikaisemmin mukana kyselylomakkeen suunnittelussa ja kyselyn toteuttamisessa paperiversiona. Mielestämme sähköinen kyselylomake oli selkeä parannus ja hieno kokemus. Mikäli lähtisimme nyt tekemään kyseistä kyselyä, miettisimme kysymyksiä erilailla. Kuitenkin sen hetkisten tietojen valossa olemme kyselyyn tyytyväisiä.

Kysely on melko pitkä, mikä voi aiheuttaa virheitä vastauksissa. Mielestämme kysely on kuitenkin erittäin selkeä ja helppolukuinen. Joissakin kohdissa, kuten motivaation osa-alueessa vastaajaa voi sekoittaa se, oliko tarkoitus vastata, mitä elementtejä kokee työssään tärkeäksi vai kuinka ne toteutuvat työyhteisössä. Tuloksia purkaessa saimme olla tarkkana tämän kaltaisten asioiden kanssa. Joissakin kohdissa vaihtoehtoja oli niin paljon, että tehtävänanto saattoi jo unohtua ja vastauksissa tulla näin virheitä.

9.3 Päätelmät ja kehittämis ehdotukset

Nykyään elämä Suomessa on hyvin työkeskeistä, sillä lähes jokaisella työikäisellä aikuisella ihmisellä on mahdollisuus käydä töissä. On tärkeää, että työyhteisön jokaisella jäsenellä olisi hyvä olla ja että he viihtyisivät omalla työpaikallaan. Usein näiden asioiden merkitystä vähätellään; ajatellaan, että työ on työtä, kotona ovat sitten asiat paremmin. Työ ja vapaa-aika kuitenkin kulkevat pitkälti yhdessä, molemmilla on vaikutus toisiinsa. Ihmisen oman hyvin-

voinnin kannalta on tärkeää pitää tietyllä tasolla työ ja vapaa-aika erillään toisistaan, mutta muistettava se, että hyvinvoinnissa jokainen osa-alue vaikuttaa kokonaisuuteen.

Kuitenkin Hakasen (2005) tutkimuksen mukaan yksityiselämän vaikutus työuupumukseen on hyvin pieni. Saman tutkimuksen mukaan velvollisuudentuntoiset ihmiset kestivät työpaineita siinä missä muutkin, kunhan työn vaatimukset olivat kohtuulliset. Tutkimuksesta käy ilmi, että yksitoikkoiset ja kuormittavat työt lisäsivät aikaa myöten uupumusriskiä. Työuralla pitkään koettu epävarmuus ja taloudellisen toimeentulon niukkuus ovat selvästi yhteydessä työuupumukseen. Tutkimustulokset tukivat uutta työhyvinvointimallia, jossa painotetaan toisaalta kohtuullisia työn vaatimuksia, toisaalta työyhteisöistä löytyviä voimavaroja. Työhyvinvointia vahvistivat etenkin työn itsenäisyys sekä esimiehen tuki ja arvostus. Tutkimuksen mukaan vapaa työura edisti hyvinvointia työssä ja henkilökohtaisessa elämässä.

Henkilökunnan työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää huomioida työpaikkojen resurssipulat, jotta edistettäisiin työssä jaksamista ja minimoitaisiin siitä syystä johtuvat sairaslomat. Nykyään Suomessa minimoidaan työpaikkojen taloudellisia menetyksiä sillä, että yritetään korvata poissaolot oman henkilökunnan resursseista ja monessa paikassa onkin kielto ottaa sijaisia töihin. Asia on ehkä hetkellisesti taloudellisesti kannattavampaa sillä tavalla, mutta pidemmällä aikavälillä katsottuna se vaikuttaa omaan henkilökuntaan todella paljon ja resurssipula vain kasvaa uupumisten ja sairaslomien lisääntyessä. Sitä tulisi ennaltaehkäistä ottamalla huomioon resurssipula hyvissä ajoin ja hoitamalla sijaisia poissaolijoiden tilalle. Vaikka tällaisissa tilanteissa ei useinkaan rikota lakia, ei tällainen toiminta ole tulevaisuutta ajatellen järkevää edes taloudellisesti. Ihmisten työhyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ylittävät lainsäädännön vaatimukset. Koska työelämä kehittyy ja muuttuu jatkuvasti, ei lainsäädäntö ole ajan tasalla kaikkien asioiden kohdalla. (Rauramo 2008, 19) Varsinkin näkyviä, juuri fyysiseen työhyvinvointiin liittyviä asioita, säädellään monipuolisella lainsäädännöllä. Näiden asioiden osalta ollaan pitkälti edellä verrattuna moniin psyykkisiin kohtiin. (Ojala & Ahonen 2003, 22)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2009) teettämässä tutkimuksessa palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta kävi ilmi, että tutkittavasta ryhmästä piti jopa 40% piti palkitsemisen menettelytapoja epäoikeudenmukaisina. Opinnäytetyömme kyselyyn vastanneilta ei kysytty suoraan, pitävätkö he oikeudenmukaisina tai epäoikeudenmukaisina heidän työyhteisössään käytettäviä palkitsemiskeinoja, mutta useista avokysymysten vastauksista nousi samankaltaisia ajatuksia selkeästi esille. He olivat sitä mieltä, että myös Järvenpään vanhus- ja vammaistyöntekijöiden palkitsemisperusteet ovat epäoikeudenmukaisia. Usein vain tietyt saavat osakseen taloudellista palkitsemista. Tätä epäkohtaa tulisi tehdä oikeudenmukaisemmaksi niin, että taloudellinen palkitseminen, joka oli mieleisin palkitsemis- ja motivointikeino vastaajien yhteydessä, tapahtuisi oikeudenmukaisilla perusteilla, jotka olisivat kaikilla etukäteen tiedossa. Palkit-

semiskeinoksi voitaisiin kehittää mittari, jossa otetaan huomioon eri asioita, kuten yhteistyö ja pitkä aikajänne.

Palkitsemisen vaikutukset henkilön asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan syntyvät henkilöiden tulkintojen kautta. Tulkinnan synnyssä osatekijöitä ovat muun muassa palkitsemistieto, palkitsemisen merkitys ja kokemus oikeudenmukaisuudesta. Tiedon osuus tulkinnan synnystä liittyy paitsi tietoon palkitsemisjärjestelmästä, myös tietoon, jota palkitseminen välittää. Sisäisen motivaation ja luovuuden kannalta on tärkeää, että palkitseminen tarjoaa kompetenssin tunnetta ja kehittymistä tukevaa tietoa. Palkitseminen välittää myös viestin organisaation tavoitteista ja siitä, mikä on tärkeää tai arvostettua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009)

Työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset ja julkinen keskustelu painottuvat erilaisiin työpahoinvoinnin muotoihin. Näitä ovat muun muassa töiden ulkoistaminen, työpaikkojen siirtyminen halvemman työvoiman maihin, työn epävarmuuden lisääntyminen, irtisanomiset, psyykkiset sairaudet, työuupumus ja työkyvyttömyys. Työhyvinvoinnista puhuttaessa onkin tärkeää puhua myös työn myönteisistä vaikutuksista, kuten siitä, mitä työ voi antaa työntekijälle parhaimmillaan ja kuinka paljon heikompi sosiaalinen verkosto olisi ilman työyhteisöä. (Rauramo 2008, 16)

Hoitotyöntekijät eivät helposti puutu työnsä epäkohtiin tai pidä kiinni oikeuksistaan. Suomalaisen hoitotyön johtajuudesta puuttuu määrätietoisuutta. Epäkohtiin puuttumalla ja johtajuuden kehittämällä työhyvinvointi kasvaa ja tulokset näkyvät hoitotyön tuottavuudessa. (Tarkka 2010) Tällä kyselyllä annettiin hoitotyöntekijöille mahdollisuus puuttua oman työnsä epäkohtiin ja esittää kehittämisehdotuksia. Kyselyn vastauksista nousi esille epäkohtia, joihin halutaan muutoksia. Näihin tulisi puuttua, eikä antaa asian vain olla ja jatkua entisellään. Työyhteisön henkiset ja fyysiset kipupisteet saadaan näin kaikkien henkilöstöryhmien näkyviin ja niihin päästään puuttumaan (Tarkka 2010)

Tuottavuus, tuloksellisuus sekä laatu ovat tärkeitä näkökulmia, kun työoloja parannetaan ja työntekijöiden terveyttä edistetään. Näiden lisäksi keskeisessä asemassa ovat myös eettiset ja inhimilliset tekijät, jotka vaikuttavat pitkälti organisaation imagoon. Työympäristön kehittämiseen suuntaavat toimenpiteet vähentävät tapaturmista ja sairauspoissaoloista aiheutuvia kuluja ja vaikuttavat näin työn ja tuotannon paranemiseen. Työympäristön kehittämisen periaatteita ovat työhön liittyvien terveyshaittojen ja tapaturmien ehkäiseminen sekä turvallisuuden ja viihtyvyyden lisääminen. Näiden asioiden rinnalla tärkeää on taloudellisten seikkojen huomioiminen. (Rauramo 2008, 18-19)

Kyselyyn vastanneita oli työntekijöiden kokonaismäärästä vain 43%. Yhteistyö tämän opinnäytetyön tekijöiden ja Järvenpään kaupungin vanhus- ja vammaistyön johdon välillä oli melko

vähäistä. Tällä on mahdollisesti voinut olla jokin yhteys vastausprosentin pienuuteen. Jos opinnäytetyön työelämän yhteyshenkilö ei ole aktiivinen opinnäytetyön toteutumisen suhteen, kärsii myös itse tutkimuksen merkitys. Opinnäytetyön tekijät olivat tässä yhteistyösuhteessa aktiivisempi osapuoli. Vasta työn loppuvaiheessa johdolla oli kiinnostusta nähdä, missä vaiheessa opinnäytetyö on ja minkälaisia vastauksia kyselystä on saatu. Omien työntekijöiden työhyvinvoinnin tulisi olla esimiestä oleellisesti koskettava asia, sillä esimiehen tehtävänä on olla ajan tasalla työyhteisönsä toiminnasta hyvinvoinnin saralla sekä edistää sitä omalta osaltaan.

Opinnäytetyömme prosessin aikana ei selvinnyt, onko Järvenpään vammais- ja vanhuspalveluilla työntekijöilleen järjestelmällistä TYKY-toimintaa, jonka tarkoituksena on lisätä työhyvinvointia viihtyvyyden lisääntyessä työyhteisön keskuudessa. Koska työyhteisössä on niin vanhoja kuin uusiakin työtovereita, voisi TYKY-toiminta olla yksi ratkaisu työhyvinvoinnin lisäämiseen. Toisena mahdollisuutena näemme työterveyshuollon roolin. Työterveyshuolto kerää arvokasta tietoa muun muassa työntekijöiden työkyvystä, sairastavuudesta ja työilmapiiristä työyhteisössä. Näitä tietoja voisi käyttää tehokkaammin esimerkiksi tilanteissa, joissa tietyistä asioista ilmenee puutteita. Tämän hetkisen tiedon mukaan nämä tiedot jäävät usein vain johdon työkaluiksi. Tutkimuksen mukaan henkilöstö- ja asiakastyytyväisyydellä, johtamisella ja osaamisella sekä henkilöstön tyytyväisyydellä esimiestoimintaan on selvät yhteydet. Mitä tyytyväisempi henkilöstö on, sitä paremmaksi henkilöstö arvioi johdon. (Ahonen 2002)

Tämä opinnäytetyö oli meille kaikille suuri koitos. Alussa meillä oli vaikeuksia löytää sopiva aihe, joka olisi vastannut kaikkien toiveita. Aiheita oli myös vaikea löytää. Olisimme tarvinneet koululta enemmän ohjausta aiheen löytämisessä ja valinnassa. Erityisesti tutkimuslupahakemus oli kaikille kolmelle opinnäytetyön tekijälle uusi haaste, joten olisimme tarvinneet siihen lisää ohjausta. Välimatkat tekijöiden välillä ja erilaiset elämäntilanteet toivat lisähaasteita työn tekemiseen, sillä yksi opinnäytetyöntekijöistämme lähti juuri tutkimuksen alkaessa opiskelijavaihtoon ulkomaille. Välimatka aiheutti myös myöhemmin hieman epäselvyyksiä, mutta asiat kuitenkin selvisivät ja saimme työmme loppuun.

Suurena ongelmana koimme myös yhteistyövaikeudet Järvenpään kaupungin kanssa. Ihmetystä meissä herätti se, ettei Järvenpää ollut aktiivinen prosessin aikana. Olemme miettineet, onko palkitsemisjärjestelmän kehittämissuunnitelma jo niin pitkällä, ettei työmme sisältö kiinnosta kuin tulosten osalta, kuten Järvenpään vanhus- ja vammaistyön osastopäällikkö meille kertoi. Mietimme myös, koska aihe on laitettu Hyvinkään Laurean opinnäytetyöpankkiin ja voisiko olla niin, että aihe olisi ollut aikaisemmin toteutuskelpoisempi, mutta nyt jo vanhentunut? Mikäli aihe on annettu kehittämistyötä varten, koemme työnajankohdan olleen liian myöhäinen. Olemme pohtineet myös mahdollisia henkilöstömuutoksia, sillä tämän hetkinen yhteyshenkilö ei selvästikään ole motivoitunut ohjaustyöhön. Onnemme on ollut koululta saa-

tu laadukas ja riittävä ohjaus lehtori Eija Okker-Tikkuselta, joka on toiminut ainoana ohjauskontaktina. Mikäli Järvenpäässä henkilöstö on vaihtunut, tulisi uusienkin henkilöiden olla ajan tasalla opinnäytetyöaiheista, opinnäytetyöprosessista sekä työyhteisön luonteesta olla mukana opetus- ja ohjaustyössä, johon kaikki valmistuneet hoitajat ovat velvollisia.

Teorian, tulosten sekä yhteistyön valossa voidaan miettiä johdon vaikutusta motivaation ja palkitsemisen osa-alueisiin. Kuten teoriaosuudesta käy ilmi, on johdolla keskeinen osa kehittämistyössä. Mielestämme johdolta on kantautunut juuri päinvastainen kuva opinnäytetyötä kohtaan, mikä viestii laajemmasta problematiikasta. Ensijaisesti johdon tulisi olla kiinnostunut kehittämistyöstä, minkä jälkeen he voisivat saada muun työyhteisön osallistumaan kehittämistyöhön. Puhelinkeskustelussa ja sähköposteissa käytetyt ilmaisut opinnäytetyötä kohtaan ovat olleet asiattomia ja näiden kommenttien pohjalta voidaan olla hyvin huolissamme esimiestyön ammattimaisesta toteutumisesta.

Vastausprosentin jäätyä 43 prosenttiin olemme miettineet sitä, olisimmeko saaneet nostettua vastausprosenttia sekä kuinka paljon, mikäli olisimme saaneet mahdollisuuden käydä esittämässä esimerkiksi osastotunnilla. Toisaalta vastaajat koostuivat neljästä eri toimikentästä, joten emme luultavasti kuitenkaan olisi pystyneet käymään kaikissa toimipisteissä. Olemme kuitenkin vahvasti sitä mieltä siitä, että vastausprosentti olisi ollut merkittävästi suurempi, mikäli olisimme itse saaneet esitellä tutkimuksen aiheen ja sen merkittävyyden. Vastausprosentin kannalta olemme myös pohtineet, ovatko esimiehet omalla työpanoksellaan edesauttaneet kyselyyn vastaamista? Emme ole pystyneet käymään keskustelua esimerkiksi siitä, ovatko esimiehet kertoneet kyselystä alaisilleen vai välittäneet vain kyselylinkin. Kokonaisuutena tämä opinnäytetyön teko oli kuitenkin hyvä ja opettavainen prosessi, jonka aikana olemme kasvaneet tulevaa ammattiamme kohtaan.

Jatkotutkimuskohteena esittäisimme esimiestyöntarkastelun sekä uuden palkitsemisjärjestelmän kehittämisen, käyttöönoton sekä seurannan. Lähetämme vielä lopuksi kiitokset esimiehille sähköpostitse kyselyn toteuttamisesta ja pyydämme välittämään kiitoksen erityisesti työntekijöille. Olemme saaneet kyselyitä muun muassa Sairaanhoidajaliitolta, joka on pyytänyt työtämme sen valmistumisen jälkeen. Aiheemme on kanssaihmisissä herättänyt kiinnostusta. Kokonaisuutena opinnäytetyö on ollut vaativa ja pitkäkestoinen prosessi, jonka katsomme syventävän ammattitaitoamme ja auttaneen ammatti-identiteetin kasvussa juuri prosessi luonteen vuoksi. Loppuen lopuksi prosessi on ollut positiivinen kokemus.

LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino
- Hakanen, J. 2005. Työuupumus jatkuu työstä. Helsingin yliopisto. Työterveyslaitos.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineenä. Porvoo: WSOY
- Hakulinen, S., Kärkkäinen, M. & Moilanen, P. 2007. Hoitotyöntekijöiden kokemus työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista voimavaroista. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hyvinkää.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Herzeberg F. 1959. The Motivation to Work. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2006. Tilastolliset menetelmät. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy
- Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C. 2005. Tulospalkkaus. Teoksessa Vartiainen M. & Kauhanen J., Palkitseminen globaalissa suomessa. Porvoo: WSOY
- Järvenpään vammais- ja vanhuspalvelut. 2010. Haastattelu.
- Kauhanen, J., 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: WSOY
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: OTAVAN PAINOTALO OY
- Lahti, N., Paloniemi, T. & Siidorov, U. 2005. Kotihoidon henkilöstön työhyvinvointi ja työtoiminnan laatu - kyselytutkimus Hyvinkään kotihoidossa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hyvinkää.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: EDITA
- Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: TALENTUM
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta- osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: TAMMI
- Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY
- Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. 2003. Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: TAMMI
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: EDITA
- Riski, S. 2005. Työnantaja globaaleilla markkinoilla- Palkkauksen ja palkitsemisen haasteet Suomessa. Teoksessa Vartiainen M. & Kauhanen J., Palkitseminen globaalissa suomessa. Porvoo: WSOY
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: EDITA

Salmela- Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä motivoi?. Teoksessa Vartiainen M. & Kauhanen J., Palkitseminen globaalissa suomessa. Porvoo: WSOY

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Toivainen K. 2007. Työntekijöiden hyvinvointi kirurgisella vuodeosastolla. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hyvinkää.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (Toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa suomessa. Porvoo: WSOY

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro

Vuori, J. 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisössä. Helsinki: WSOY

Elektroniset lähteet

Ahonen, G. (toim.) 2002. Työvoimatoimisto. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen - Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen-tutkimuksen keskeiset havainnot. Helsinki. Viitattu 15.2.2010
<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/index.htm>

Hakasen, J. Työsuojelurahasto. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Viitattu 15.2.2010.
<http://www.tsr.fi/tutkimus/tutkittu/hanke.html?id=104020>

Högström, S. Työterveyslaitos. Viitattu 30.1.2010.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Keinot/Tyky-Step/tykytoiminnan+organisointi.htm>

Järvenpään kaupunki. 2005. Henkilöstöstrategia 2005-2015. Viitattu 13.11.2009.
http://www.jarvenpaa.fi/liitetiedostot/editori_materiaali/321.pdf

Järvenpään kaupunki. 2000. Ikäihmisten Järvenpää v. 2000-2010 - vanhustyön strategiset päämäärät. Viitattu 13.11.2009.
http://www.jarvenpaa.fi/liitetiedostot/editori_materiaali/446.pdf

Järvenpään kaupunki. 2005. Palvelustrategia 2005-2015. Viitattu 13.11.2009.
http://www.jarvenpaa.fi/liitetiedostot/editori_materiaali/320.pdf

Tarkka, K. 2010. Parempi johtajuus ja epäkohtiin puuttuminen nostavat hoitotyön tuottavuutta. Viitattu 2.5.2010.
http://www.tuottavuustyo.fi/tietoa/artikkeleita/parempi_johtajuus_ja_epakohtiin_puuttuminen_nostavat_hoitotyön_tuottavuutta.html

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Viitattu 3.5.2010.
http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TEM_50_2009.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus - Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Viitattu 3.5.2010.
http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TEM_47_2009.pdf

Valtioneuvoston kanslia. 2009. Viitattu 6.2.2010.
<http://www.vnk.fi/etusivu/fi.jsp>

LIITTEET

Liite 1 Tutkimuslupahakemus

Järvenpään kaupungin
vanhus- ja vammaistyön osastopäällikkö
Helena Venetvaara-Nurmi

HAKEMUS 20.1.2010

Laurea ammattikorkeakoulu
Hyvinkään ja Porvoon toimipisteet
sairaala- ja terveydenhoitajaopiskelijat
Veera Kangas veera.kangas@laurea.fi
Suvi Kohonen suvi.kohonen@laurea.fi
Sanna Koivukangas sanna.koivukangas@laurea.fi

Ohjaava opettaja
Eija Okker-Tikkunen
Eija.Okker-Tikkunen@laurea.fi

Haemme tutkimuslupaa opinnäytetyöllemme.

TAVOITTEET

Teemme Järvenpään vanhus- ja vammaistyöntekijöille kyselyn koskien motivaation ja palkitsemisen merkitystä heidän työhyvinvointiinsa. Pääasialliset tutkimusongelmat ovat motivoinnin ja palkitsemisen haasteet ja niihin vaikuttavat tekijät. Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus on vaikeaa; ketä, miten ja miksi palkitaan? Haemme vastausta siihen, miten työntekijät palkitsemisen ja motivoinnin kokevat sekä miten se toteutuu. Tarkoituksena on antaa Järvenpään vanhus- ja vammaistyöntekijöille tämän hetkistä tietoa asioista koskien työyhteisön käsityksiä motivaation ja palkitsemisen merkityksestä sekä niiden nykytilasta työyhteisössä. Lisäksi kokoamme motivaatiosta ja palkitsemisesta tietoa, joka on opinnäytetyön valmistumisen jälkeen Järvenpään vanhus- ja vammaistyön käytössä. Tavoitteenamme on löytää ideoita, joita voidaan hyödyntää Järvenpään vanhus- ja vammaistyön hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kartoittaa, mikä motivoi Järvenpään vanhus- ja vammaistyön henkilökuntaa työhönsä ja mikä merkitys palkitsemisella ja motivoinnilla on heidän työhyvinvointiinsa. Haluamme selvittää, mikä saa hoitajat pysymään kyseisessä työpaikassa ja kuinka suuri merkittävä tekijä heidän työmotivaatiolleen ovat esimerkiksi mukavat työtoverit tai muut työsuhte-edut ja työtulospalkitsemiset. Järvenpään kaupunki saa tietoa koti- ja laitoshoidon työntekijöidensä tämän hetkisestä hyvinvoinnista sekä mahdollisesti uusia ajatuksia ja ideoita siihen, kuinka parantaa työntekijöidensä työoloja ja täten myös työhyvinvointia.

Ikäihmisten Järvenpää 2000-2010 - vanhustyön strategiset päämäärät -suunnitelmassa, joka on tehty vuonna 2000, on nimetty yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi vuosille 2000-2010 henkilöstön jaksaminen ja ammattitaidon kehittäminen. Vaikka teemme oman tutkimuksemme kyseisen suunnitelman kannalta myöhään, voi meidän tutkimuksemme avulla vuosille 2000-2010 vanhustyön tulevaisuuden strategiaa suunnitellut työryhmä nähdä, onko heidän työnsä tehnyt tulosta hoitohenkilöstön osalta. Työssä jaksaminen ja oman ammattitaidon kehittäminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja vähentävät henkilöstön pitkäaikaisia sairaslomia. Opinnäytetyömme avulla pyrimme saamaan selville tämän hetkistä hoitohenkilöstön työssä jaksamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Järvenpään kaupunki voi käyttää opinnäytetyötämme osana hoitohenkilöstön jaksamisen parantamista.

Järvenpään kaupungin henkilöstöstrategian 2005-2015 tavoitteina työkykyisyydessä on muun muassa sairauspoissaolojen määrän vähentäminen ja eläkkeelle siirtymisen myöhentäminen. Henkilöstöstrategian mukaan myös työolosuhteisiin yhtenä työhyvinvoinnin osatekijänä kiinni-

tetään entistä enemmän huomiota. Ihmistä kunnioittava ja yksilöä arvostava työilmapiiri on työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää sekä lisäksi työpaikan fyysisestä ja henkisestä terveellisyydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen ovat työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteita Järvenpään kaupungin henkilöstöstrategiassa vuosille 2005-2015. Opinnäytetyömme tulee siis olemaan suhteessa kaupungin strategiaan työhyvinvoinnin ja sen edistämisen kannalta oleellisesti. Vuonna 2004 ja 2006 on tehty henkilöstölle kysely heidän työhyvinvoinnistaan. Vuoden 2006 kyselyn perusteella henkilöstöstrategiassa todetaan henkilöstön työhyvinvoinnin parantuneen vuoden 2004 tasosta. Opinnäytetyömme kohderyhmänä ei tule kuitenkaan olemaan koko Järvenpään kaupungin henkilöstö vaan ainoastaan vanhus- ja vammaistyön hoitohenkilöstö. Kartoitamme opinnäytetyöllämme vanhus- ja vammaistyön hoitohenkilöstön työhyvinvointia ja etenkin sitä edistäviä ja työhön motivoivia tekijöitä henkilöstöstrategian 2005-2015 puolessa välissä, vuoden 2010 alussa.

TUTKIMUSMENETELMÄN KUVAUS

Teemme työntekijöille kyselyn heidän työhyvinvoinnistaan sekä motivoinnin ja palkitsemisen merkityksestä siihen. Opinnäytetyömme tutkimus on pääasiallisesti kvantitatiivinen eli määrällinen, mutta avo-kysymysten osalta myös kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineisto tulee olemaan sähköistä, sillä tarkoituksemme on tehdä kysely internetissä sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutetaan Kyselykone.fi osoitteessa. Aineisto analysoidaan luottamuksellisesti samalla sähköisellä ohjelmalla, jolla kysely tehdään. Monivalintakysymyksiä kyselyssä on 38, vaihtoehtoja kussakin on neljä tai viisi. Lisäksi kyselyssä on 2 avokysymystä. Työntekijät vastaavat kyselyyn anonyymisti, joten kenenkään henkilötietoja ei tule esiin eikä vastauksia kohdenneta tietyn yksilön omiksi, vaan ne käsitellään tutkittavan ryhmän jäsenten ”yhteisinä” vastauksina. Tutkimuskohteena on ryhmä työntekijöitä, eikä vain joitain tiettyjä yksilöitä työntekijöitä.

Kyselyyn pääsee vastaamaan sähköisestä linkistä, jonka lähetämme kolmen tulosyksikön johtajille (Mirja Nevalainen, Eeva Laine ja Minna Lahnalampi-Lahtinen), joiden kanssa sovimme erikseen, että he laittavat linkin työntekijöilleen. Linkin mukana lähetetään saatekirje, jossa kerrotaan työntekijöille aikeestamme tehdä opinnäytetyö tästä aiheesta ja jossa toivomme mahdollisimman suurta vastausprosenttia. Saatekirjeessä kerromme tarkemmin aikataulusta ja muista tutkimukseen ja sen kautta työntekijöihin liittyvistä asioista. Opinnäytetyön levittämisestä sovimme vastuuhenkilöiden kanssa. Tarkoituksena olisi kuitenkin jakaa työyhteisölle kyselyssä esille tulleet seikat sekä opinnäytetyömme anti halukkuuden mukaan.

Työtämme varten tarvitsemme tutkimusluvan, jota tällä tekstillä haemme. Pyydämme myös lupaa työntekijöiden esimieheltä, jotta työntekijät saisivat vastata tutkimukseen työaikana ja että saamme lähettää saatekirjeen sekä linkin kyselyyn tulosyksiköiden johtajille, jotka välittävät ne työntekijöidensä työsähköpostiin. Arvioitu kyselyyn vastaamisaika on noin 15 minuuttia.

AIKATAULU

- Suunnittelupalaveri 10/2009
- Teoriatiedon kerääminen syksy 2009
- Tutkimuslupa 01/2010
- Kysely jaetaan henkilökunnalle, kyselyn täyttö 01-02/2010
- Aineiston analysointi 02-03/2010
- Raportin kirjoittaminen 03/2010
- Opinnäytetyön julkistaminen 05/2010

EETTINEN TARKASTELU

Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeiden mukaan lähtökohtana opinnäytetyön eettisessä pohdinnassa on, että opinnäytetyötä tehtäessä noudatetaan kyseisen alan ammattieettisiä säädöksiä ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön loukkaukset voidaan jakaa kahteen ryhmään. Piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä ilmenee törkeinä laiminlyönteinä ja holtittomuutena erityisesti tutkimuksen suorittamisessa. Vilppi

puolestaan merkitsee tarkoituksellista harhauttamista, kuten tekaistujen havaintojen ja tulosten esittämistä tai esimerkiksi plagiointia eli toisen tekstin esittämistä omanaan. On opiskelijan, eli meidän, tehtävämme huolehtia siitä, että meillä on opinnäytetyön suorittamiseen tarvittavat tutkimus- ym. luvat ja vastaamme siitä, että prosessi on lupien mukainen.

Koska tutkittava kohteemme on hoitohenkilöstö, tarvitsemme tutkimusluvan yksikön johtajalta, joka tässä tapauksessa on osastopäällikkö Helena Venetvaara-Nurmi. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista ja kyselyyn vastataan anonyymisti. Kyselylomakkeet ovat sähköisiä ja yhteenveto vastauksista tulee suoraan tietokoneohjelmalta, joten vastaajan henkilöllisyys ei paljastu edes tutkijoille, mikä vahvistaa anonyyminä pysymistä. Toivomme kuitenkin mahdollisimman suurta vastausprosenttia. Tulosten analysoinnin jälkeen, vastaukset poistetaan pysyvästi sähköisestä tietokannasta. Loppuraportin tuloksista tulemme luovuttamaan Järvenpään kaupungin käyttöön. Olemme puhelimitse sopineet osastopäällikkö Helena Venetvaara-Nurmen kanssa, että hän postittaa meille vaitiolositoumukset, jotka allekirjoitamme ja postitamme takaisin hänelle.

Tutkimus suoritetaan eettisiä periaatteita noudattaen. Kyselyyn vastaajien henkilöllisyys ei tule julki. Aineisto kerätään ja käsitellään nimettömänä sekä hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Pyydämme myönteistä suhtautumista ja lupaa tutkimuksemme suorittamiseen.

Yhteistyöterveisin

Veera Kangas
Suvi Kohonen
Sanna Koivukangas

Liite 2 Saatekirje

Hyvä vastaanottaja

Olemme kolme Laurea ammattikorkeakoulun Porvoon ja Hyvinkään toimipisteiden sairaanhoidon ja terveydenhoidon opiskelijaa. Teemme opinnäytetyömme motivaation ja palkitsemisen merkityksestä työhyvinvointiin Järvenpään vanhus- ja vammaistyössä. Opinnäytetyössämme koordinaattorina toimivat pitkäaikaishoidon johtaja Minna Lahnalampi-Lahtinen, kuntoutussihteeri Eeva Laine ja johtava vammaispalvelun sosiaalityöntekijä Mirja Nevalainen sekä koululta lehtori Eija Okker-Tikkunen. Tutkimusluvan meille on myöntänyt vanhus- ja vammaistyön osastopäällikkö Helena Venetvaara-Nurmi.

Tarkoituksenamme on selvittää teidän työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista sekä motivaation ja palkitsemisen merkityksestä siihen. Tarkoituksena on myös kartoittaa, mikä motivoi teitä työhönne ja minkälaista palkitsemista työyhteisössänne toteutuu tai minkälaista palkitsemista haluaisitte siellä toteutuvan.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen vastataan anonyyminä. Vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia ja kysely on auki 29.1-19.2.2010. Kyselyyn pääsee vastaamaan alla olevasta linkistä.

<http://www.palkitseminenjamotivaatio.kyselykone.fi/lomake.html?id=1>

Luovutamme tutkimuksen tulokset Järvenpään kaupungille, jotta niiden hyödyntäminen mahdollistuu.

Yhteistyöterveisin

Laurea ammattikorkeakoulun sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijat

Kangas Veera	veera.kangas@laurea.fi
Kohonen Suvi	suvi.kohonen@laurea.fi
Koivukangas Sanna	sanna.koivukangas@laurea.fi

Liite 3 Tutkimuslupapäätös



JÄRVENPÄÄN KAUPUNKI
Sosiaali- ja terveystoimi
Koti- ja laitoshoido

Osastopäällikkö

PÄÄTÖS

22.1.2010 § 2

Dnro 0/0

Kaava

Asia	TUTKIMUSLUPA/Motivaation ja palkitsemisen merkitys merkitys vanhus- ja vammaistyössä
Esittely	<p>Laurea AMK:ssa sairaanhoitajan/terveydenhoitajan tutkintoa opiskelevat Veera Kangas, Suvi Kohonen ja Sanna Koivukangas hakevat lupaa opinnäytetyöhönsä liittyvään tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää Järvenpään vanhus- ja vammaistyön henkilöstön työhyvinvointia, motivaation ja palkitsemisen merkitys työhyvinvoinnissa. Lupahakemus ja tutkimussuunnitelma on liitteenä A.</p> <p>Aineiston keruu tapahtuu webropol-kyselynä, kopio kysymyksistä, liite B. Eettisinä näkökohtina on huomioitu osallistumisen vapaaehtoisuus ja osallistujien anonyymius. Yksiköiden esimiehet toimittavat vastauslinkin työntekijöille sähköpostitse.</p> <p>Tutkimuksen tekijät noudattavat salassapitosäännöksiä allekirjoittamalla erillisen sitoumuksen. Loppuraportissa ei esiinny henkilöiden tai työyksikön tunnistettavuuteen liittyviä yksityiskohtia. Loppuraportti luovutetaan Järvenpään kaupungin käyttöön.</p>
Päätös	<p>Päätän myöntää Veera Kankaalle, Suvi Kohoselle ja Sanna Koivukankaalle luvan suorittaa aineistonkeruun Järvenpään vanhus- ja vammaistyön henkilöstön parissa liittyen opinnäytettyöhön "Motivaation ja palkitsemisen merkitys työhyvinvoinnissa ". Erillinen salassapitositoumus tulee allekirjoittaa ennen aineiston keruun alkamista.</p> <p><i>Helena Venetvaara-Nurmi</i></p> <p>Osastopäällikkö Helena Venetvaara-Nurmi</p>
Päätöksen valtuutus	Järvenpään sosiaali- ja terveyslautakunta 5.10.2005 § 116
Muutoksenhaku	Sosiaali- ja terveyslautakunta PL 41, 04401 Järvenpää
Kopio päätöksestä	Sanna Koivukangas, Eeva Laine, Minna Lahnalampi-Lahtinen, Mirja Nevalainen

Liite 4 Kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Sukupuoli:*

☐ Nainen

☐ Mies

Ikä:*

Valmistumisvuosi ammattiin, jota tässä yksikössä harjoitat:*

Rastita viimeisin koulutustasasteesi*

☐ Toinen aste

☐ Opisto

☐ Ammattikorkeakoulu

☐ Korkeakoulu

☐ Muu

Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä yksikössä?*

Työhyvinvointi

Rastita vain yksi vaihtoehto!

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Työhyvinvointi toteutuu työyhteisössäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä kuunnellaan työyhteisössä hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen oman työssä jaksamiseni hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivaatio

Rastita vain yksi vaihtoehto!

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseen- kin samaa mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseen- kin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Olen motivoitunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muiden arvostavan työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen motivoinnin tärkeäksi työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen motivoinnin olevan riittävää työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huolehtii osaltaan työntekijöiden motivoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavanlainen motivoiminen kannustaa minua työssäni:

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseen- kin samaa mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseen- kin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Kiittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkankorotus/lisäpalkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute, jossa todetaan hyvät ja huonot puolet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus työskentelyssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttamismahdollisuudet työn suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vaikuttamismahdollisuudet työn toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävästi haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva fyysinen kuormit- tavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva henkinen kuormit- tavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastekohtiin puututaan pikaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastekohtien ratkaisut esitellään työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännölliset kehityske- skustelut esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännölliset kokoon- tumiset työyhteisön kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koen tärkeäksi motivoivaksi tekijäksi:

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseen- kin samaa mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseen- kin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Työvälineet/työtilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tavoitteiden selkeyden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien sisällön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikojen sopivuu- den	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uralla etenemisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun lisääntymis- sen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdollisuuden oppia uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan ihmis-suhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Palkitseminen

Rastita vain yksi vaihtoehto!

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseen- kin samaa mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseen- kin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Koen palkitsemisen tärkeäksi työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on palkitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä on käytössä palkitsemisjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen palkitsemisjärjestelmän toimivaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen työyhteisössä toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen palkitsemista tapahtuvan riittävän usein työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen palkitsemisen tapahtuvan riittävän monipuolisin keinoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen palkitsemisen tapahtuvan tasapuolisesti työntekijöiden keskuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen tapahtuu oikeudenmukaisin perustein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä palkitseminen kannustaa työssä jak-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

samiseen

Työyhteisössä palkitseminen kannustaa työssä kehittyemisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä palkitseminen kannustaa uralla etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on hyvät vaikuttamismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huolehtii osaltaan työntekijöiden palkitsemisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni tarvitsemaani tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisäkoulutukseen osallistuminen edistää työhyvointiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saan tarpeeksi kannustavaa palautetta työstäni:

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Asiakkailta/yhteistyökumppaneilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtovereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheeltäni/läheisiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavanlainen palkitseminen kannustaa minua:

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Kiittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palkankorotus/lisäpalkkio ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Työtehtävissä etenemi-
nen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 En sa- maa en- kä eri mieltä	4 Jokseen- kin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä
Työyksikkömme jäsen- ten työtehtävät jakau- tavat tarkoituksenmu- kaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toisia ammattiryhmiä palkitaan enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössämme pal- kitaan enimmäkseen tiimin suorituksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni arvos- tetaan jokaisen työn- tekijän osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työpaikallani minua
palkitaan: (Voit valita
useamman vaihtoehto-
don)

- ☐ Työkokemuksesta
- ☐ Koulutuksesta
- ☐ Tehdyn työn perusteella
- ☐ Vastuusta
- ☐ Tulosten perusteella
- ☐ Kykyjeni perusteella

Edellinen

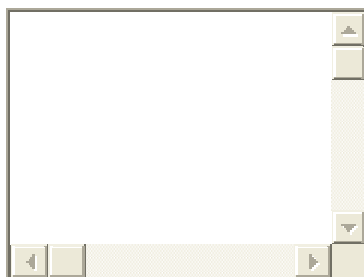
Seuraavat kohdat toteutuvat työpaikallani: Rastita vain yksi vaihtoehto!

1 2 Jokseen- 3 En 4 Jokseen- 5

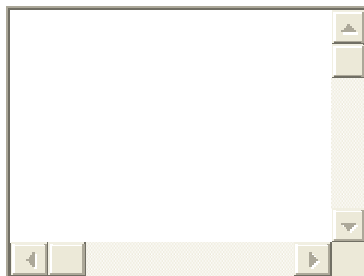
	Täysin samaa mieltä	kin samaa mieltä	samaa enkä eri mieltä	kin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Liukuva työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävästi haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva henkinen kuor- mittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva fyysinen kuor- mittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva työtahti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttamis- /muutosmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiat joita esitän kuun- nellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännölliset kehityske- skustelut esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä esimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännölliset kokoon- tumiset työyhteisön kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahallinen/taloudellinen palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentava palaute joh- dolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentava palaute työtovereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentava palaute asi- akkailta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus työajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus työntoteut- tamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastuualueiden saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävissä eteneminen on mahdollistettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtä arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realistinen kuva omasta työpanoksesta motivoi parempiin tuloksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moniammatillisessa yhteistyössä toimiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mainitse tekijöitä, jotka motivoivat ja palkitsevat sinua työntekijänä?



Kuinka palkitsemis- ja motivointikeinoja työpaikallasi voisi kehittää?



Kiitos vastaamisesta!

Liite 5 Kokonaispalkitseminen

